

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Laskentatoimen ja rahoituksen laitos



BRÄNDIN ARVONMÄÄRITYKSESTÄ: CASE ILTA-SANOMAT

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10386

Laskentatoimi
Pro Gradu -tutkielma
Juha Ruosteenoja
Kevät 2007

Laskentatoimen ja rahoituksen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 11 / 4 2007

hyväksytty arvosanalla _____

Tarkastajat: _____

KTT, Juhani Vainio

KTT, Seppo Ikkäheimo

BRÄNDIN ARVONMÄÄRITYKSESTÄ: CASE ILTA-SANOMAT

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää brändin arvonmäärittelyn käytäntöä yrityshaastatteluin ja case-esimerkillä. Tavoitteena on kuvata tärkeimmät brändin arvonmäärittelymenetelmät sekä selvittää kohdeyritysten käsitys brändin merkityksestä ja sen arvonmäärittelykäytännöistä: miksi ja miten arvonmäärittelyä toteutetaan. Lisäksi case -esimerkissä arvioidaan brändin arvon kehitystä useilla arvonmäärittelymallilla ja käyttäen vertailukohtana aiemmin toteutettua brändin arvonmäärittelyä.

Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin case -menetelmällä. Empiria on hankittu haastatteluilla, kirjallisuudesta sekä eri yritystietolähteistä. Empiriaosa käsittelee yksityiskohtaisesti kolmea arvonmäärittelymallia case -yrityksessä. Lisäksi arvonmäärittelyproblematiikkaa selvitettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla eri yrityksissä. Haastatteluiden pohjana käytetään haastattelurunkoa ja haastatteluista tehtiin tarkat muistiinpanot.

Tulokset

Ilta-Sanomat yrityksenä on tiedostanut brändin kehittämisen ja säännöllisen tutkimisen tärkeyden. Vuonna 1997 suoritettu Ilta-Sanomien brändin arvonmäärittelyn selvitys oli jatkoa tälle kehitykselle. Tutkielman tulosten valossa Ilta-Sanomien brändin arvon kehitys on ollut voimakasta viime vuosina. Panostukset lehden kehittämiseen ovat nähtävissä arvonmäärittelytuloksissa. Kehitykseen on kuitenkin vaikuttanut taloudellinen nousukausi. Toimintaympäristön muutokset ja sen vaikutuksen yleisesti ovat hyväksyttävissä arvonmäärittelyä suoritettaessa. Arvonmäärittelymallien paremmuusjärjestystä tai sopivuutta case -yritykselle ei voida määritellä. Peilaten teoriaan, parhaimmat tulokset saadaan tutkimusmenetelmän käytön jatkuvuudella. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää eri menetelmien heikkoudet ja vahvuudet. Tutkimusten taloudellinen lisäarvo saadaan yritysjohton lisääntyneellä tietoisuudella yrityksensä arvon muodostumisesta ja avaintekijöistä.

Avainsanat

Brändi, Arvonmäärittely, Case-menetelmä

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	2
1.1 Taustaa	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	5
1.5 Tutkimusaineisto ja metodologia	5
1.6 Määritelmät.....	7
2. BRÄNDI JA SEN ARVONMÄÄRITYS.....	9
2.1 Brändi.....	9
2.2 Brand Management.....	10
2.2.1 Brändin merkitys yritykselle	11
2.3 Brändien mittauskohteet ja tarkkuus	13
2.4 Brändin arviointi ja arvonmäärittäminen	14
3. ARVONMÄÄRITYSMENETELMISTÄ.....	17
3.1 Kirjanpitoarvon ja markkina-arvon erotus (Residual approach).....	18
3.2 Markkinalähtöinen lähestymistapa (Market approach)	19
3.3 Alkuperäinen hankintameno – menetelmä (Cost approach).....	19
3.4 Tulovirtoihin perustuva lähestymistapa (Income approach)	20
3.4.1 Current brand attribute –malli (CBA).....	21
3.4.2 Brandfinance -malli	25
3.5 Arvonmäärittämissmallien arviointia.....	29
4. ARVONMÄÄRITYKSEN PROBLEMATIIKKA KÄYTÄNNÖSSÄ	33
4.1 Haastatteluiden toteutus.....	33
4.1.1 Teboil (osa Lukoil –yhtymää)	33
4.1.2 Conoco JET Nordic (Nykyisin osana Lukoil/Teboil huoltamoketjua)	35
4.1.3 Ilta-Sanomat	37
4.1.4 Radiolinja (nykyisin osa Elisa konsernia).....	38
4.1.5 Sonera (nykyisin TeliaSonera).....	39
4.1.6 Nokia	41

4.2	Yritysten suhde brändiin ja sen arvoon	43
4.3	Eri yrityksissä käytetyt brändien seuranta- ja mittausmenetelmät	45
4.4	Toimialan ja toimintaympäristön vaikutus brändin arvonmäärittämisessä	46
4.5	Arvonmäärittämismenetelmiin liittyvää problematiikkaa haastattelujen valossa	47
4.6	Järjestelmäratkaisut haastatelluissa yrityksissä	49
5.	CASE: ILTASANOMAT	50
5.1	Taustaa	50
5.2	Case -osion toteutus	51
5.3	Ilta-Sanomien brändin arvonmäärittäminen; Todellinen hankintameno	52
5.4	Ilta-Sanomien brändin arvonmäärittäminen; Current Brand Attribute -model	54
5.5	Ilta-Sanomien brändin arvonmäärittäminen; Brandfinance model	55
5.6	Analyysi brändin arvonmäärittämisestä case -yrityksessä.....	58
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6.1	Tavoitteet ja rakenne	62
6.2	Brändin arvon mittaaminen	62
6.3	Yhteenveto arvonmäärittämisalustoista.....	64
6.4	Case: Ilta-Sanomat.....	66
6.5	Jatkotutkimusaiheita	69
7.	LÄHTEET.....	70

LIITTEET

LIITE 1	QUESTIONNAIRE, BRAND FINANCE
LIITE 2	HAASTATTELURUNKO, PWC
LIITE 3	HAASTATTELURUNKO, MUUT HAASTATTELUT
LIITE 4	HAASTATTELULUETTELO

TAULUKOT JA KUVIOT

Kuvio 1. Strategiat ja taktiikat, jotka vaikuttavat häiriötekijöihin.

Kuvio 2. Yrityksen varallisuusasema ja arvo

Kuvio 3. Erilaiset lähestymisnäkökulmat brändi -laskennassa

Kuvio 4. Viitekehys brändin arvonmäärittysteorioista

Kuvio 5. Prosessikuvaus CBA-mallista (Kerroinmalli)

Kuvio 6. CBA-mallin ominaisuuskartta

Kuvio 7. Brändin vahvuusindeksi ja tuottokerroin

Kuvio 8. Prosessikuvaus Brand Finance –mallista

Kuvio 9. Brandbeta mittarin ominaisuudet

Kuvio 10. Brandbeta akseli

Kuvio 11. Herkkyysanalyysi

Kuvio 12. Haastatellut yritykset ja niiden suhde brändiin

Taulukko 1. Todellisen hankintamenon –laskelmat

Taulukko 2. CBA-mallin laskelmat

Taulukko 3. BF-mallin laskelmat

Taulukko 4. Menetelmäkohtaiset brändin arvot

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Miksi joidenkin yritysten markkina-arvo ylittää merkittävästi niiden numeraalisiin fundamentteihin perustuvan arvon? Miksi tuotteiden tai palvelujen ostajat ovat valmiit maksamaan joidenkin yritysten tuotteista selvästi paremman hinnan, kuin muiden yritysten vastaavista tuotteista? Voidaan väittää, että merkittävien yritysten ja niiden tuotteiden erilaistava yhteinen nimittäjä on **brändi**.

Minkä toimenpiteiden seurauksena yrityksen tai tuotteen erilaistava brändi on syntynyt, ja minkälaisia panostuksia on tehty? Brändin synnyttämiseen tarvittavien ponnistusten taso vaihtelee toimialoittain ja yrityksittäin. Mikään yksittäinen tapahtuma tai toimenpide ei kuitenkaan ole ratkaiseva. Brändin kehittäminen on aina pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen prosessi, jota ympäristötekijät voivat edesauttaa tai vaikeuttaa. Onnistunut brändin synnyttäminen, ylläpito ja edelleen kehittäminen edellyttää järkevää johtamista. Johtaminen edellyttää kulloisenkin tilanteen mahdollisimman luotettavaa mittausta. Brändin arvonmäärittelyn erilaiset menetelmät tarjoavat tähän välineitä.

Avoimemman yritysinformaation vaateet ovat kasvamassa. Sidosryhmät haluavat nähdä yrityksen varallisuusarvon monipuolisesti ja läpinäkyvästi. Taseessa brändien arvot näkyvät poistettavana eränä, jotka ovat syntyneet esimerkiksi tuotemerkin hankinnan seurauksena. Tosiasiallinen brändin arvo kasvaa kaiken aikaa, jos markkinointiin ja tuotekehitykseen panostetaan, eikä brändiin kohdistu mitään laajaa negatiivista julkisuutta. Seurauksena on brändin ansaitsemiskyvyn parantuminen. Sitä ei kuitenkaan lakisääteisesti mitata.

Koko yrityksen arvoon vaikuttavat merkittävästi sen omistamien brändien arvot. Vaikka näitä arvoja voidaan laskea monella tavalla, vaikuttavat arvonmäärityksen perustana samat tekijät. Näitä ovat mm. tunnettuus, imago, markkinaosuus ja kehittyminen. Olennaista on myös brändin ansaitsemiskyky verrattuna kilpailijoihin, sekä yrityksen kyky suojata brändejään. Yrityksissä, joissa brändin arvo tiedostetaan voimakkaasti, yrityksen ylin johto on kiinnostunut brändeihin liittyvistä päätöksistä – ja yrityksen arvon määrittelevät tekijät ovat läpinäkyvämpiä.

Keskeisin ulkoisen laskentatoimen ongelma aineettomiin oikeuksiin liittyen on johdonmukainen arvonmääritys. Johdon sisäisen laskentatoimen tavoitteena on ”tuottaa yrityksen tai jonkun muun talousyksikön taloutta koskevaa arvo- ja määräluvuin ilmaistua informaatiota operatiivisen johdon käyttöön sekä siirtää sitä päätöksentekijäin välillä” (Riistama & Jyrkkiö, 1991, 12). Kun yrityksen arvosta voi suurin osa liittyä aineettomiin oikeuksiin, on arvonmäärityksen ja siihen liittyvän problematiikan tutkiminen erittäin mielekästä ja mielenkiintoista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää brändin arvonmäärityksen käytäntöä yrityshaastatteluin ja case -esimerkillä. Tutkimuksessa kuvataan tärkeimmät brändin arvonmääritysmenetelmät sekä selvitetään kohdeyritysten käsitys brändin merkityksestä ja sen arvonmäärityskäytännöistä: miksi ja miten arvonmääritystä toteutetaan. Lisäksi case -esimerkissä arvioidaan yhden kohdeyrityksen brändin arvon kehitystä useilla arvonmääritysmalleilla ja käyttäen vertailukohtana aiemmin toteutettua arvonmääritystä.

Syitä arvonmäärityksen takana on useita, mutta mielenkiintoisimpana nousee kysymys sen tuottamasta todellisesta taloudellisesta lisäarvosta. Myös brändin arvon suhde yrityksen markkina-arvoon ja

toimintaympäristön vaikutus laskentatekniikoihin ovat mielenkiintoisia kysymyksiä.

Tutkielman tietovarastona ovat brändin rakentamiseen, seurantajärjestelmiin ja arvonmäärittämiseen kehitetyt teoriat sekä sovellutukset. Tutkielma perustuu useisiin yritys- ja brändijohtajien haastatteluihin yrityksissä, joissa brändi on määräävässä asemassa arvioitaessa yrityksen arvoa. Case –yrityksenä toimii Ilta-Sanomat, joka on osa Sanoma-WSOY konsernia.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on syventyä tarkastelemaan vallitsevaa käytäntöä brändien arvon mittaamisessa ja seuraamisessa kehitettyjen teorioiden antamin ”silmälasein”.

Tutkimuksessa läpikäydään teoriassa esitettyjä tärkeimpiä arvonmäärittäsmalleja. Haastatteluiden antaman empirian avulla tarkastellaan käytettyjen mallien ja teorian välisiä eroja. Case - yrityksen informaation avulla toteutetaan käytännössä kolme arvonmäärittäsmenetelmää.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tutkia brändin suojausta tai muita oikeudellisia seikkoja. Ulkopuolelle jätetään myös laskentatoimen näkökulmasta kiinnostava brändin arvonmäärittämisen ja tilinpäätöksen suhde, sekä mahdolliset kytkennät lakiin ja eri asetuksiin. Ulkopuolelle jätetään myös tarkempi brändin tarkastelu, mm. tuote- ja palvelubrändien välistä eroa ei oteta huomioon.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa tarkastellaan brändin arvonmäärittystä yleisellä tasolla. Seuraavana esitellään arvonmäärittysmalleja ja niiden keskeistä rakennetta.

Empiriaosassa läpikäydään kohde- ja case -yritysten avulla brändin mittausta- ja seuranta järjestelmiä sekä arvonmäärittysprosesseja. Näitä tutkitaan tarkemmin teorian luomissa puitteissa. Esimerkkilaskelmat pyritään valitsemaan siten, että tutkimuksen tavoitteet ja sille asetetut vaatimukset pystytään täyttämään. Haastatteluilla peilataan käytäntöä teorian asettamaan viitekehykseen. Viimeisessä luvussa suoritetaan arvonmäärittys case -yrityksessä eri menetelmillä ja analysoidaan tuloksia.

Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen havainnot ja johtopäätökset. Yhteenvedon lopussa on katsaus uusista tutkimuskohteista ja -alueista.

1.5 Tutkimusaineisto ja metodologia

Tutkimus toteutettiin case -menetelmällä sen vastatessa parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin). Arvonmäärittysmenetelmiä on syytä tutkia kontrolloiduin metodein. Samalla on muistettava, että johdon laskentatoimi liittyy kiinteästi organisaatiokontekstiin, eikä sitä tällöin ole järkevää tutkia pelkästään em. tavalla (Scapens 1990, 260-265). Kuitenkin on huomattava, että empiria on hankittu haastatteluilla, kirjallisuudesta sekä eri yritystietolähteistä, eikä sitä näin ollen voida pitää tyhjentävänä esityksenä tutkittavista kohteista.

Empiriaosa käsittelee yksityiskohtaisesti kolmea arvonmäärittysmallia case -yrityksessä. Case -yritys toimitti tarvittavan materiaalin brändin arvonmäärittystä ja analyysia varten. Lisäksi arvonmäärittysproblematiikkaa selvitettiin henkilökohtaisilla

haastatteluilla eri yrityksissä. Useiden tietolähteiden käyttö on suositeltavaa johtopäätösten oikeellisuutta ja vakuuttavuutta arvioitaessa. (Yin, 1994, 48). Haastatteluiden pohjana käytetään haastattelurunkoa ja haastatteluista tehtiin tarkat muistiinpanot.

Haastateltavat yritykset valittiin Taloustutkimuksen Markkinointi ja Mainonta -lehden kanssa yhteistyössä suorittamasta ”Brändi – tuotemerkkien arvostus Suomessa 2001” –tutkimukseen valittujen 600 brändin joukosta. Tutkimukseen kuuluivat kaikki Suomessa liiketoimintaa harjoittavien keskisuurien ja suurien yritysten keskeiset tuotemerkit.

Kenttätutkimuksissa on huomioitava tutkimuksen tulosten kannalta kriittiset tekijät: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetillä tarkoitetaan sisällöllistä vastaavuutta eli onko tutkimuksessa todella tutkittu tarkoitettua tutkimusongelmaa. Reliabiliteetissa on kyse mittareiden stabiilisuudesta eli onko tutkimusmateriaali luotettavaa ja ovatko tutkimustulokset samanlaisia erilaisissa olosuhteissa. (McKinnon, 1988, 39-52)

McKinnonin mukaan validiteetin ja reliabiliteetin uhkia, ns. häiriötekijöitä, kenttätutkimuksissa ovat mm. tutkimuksen suorittajan aiheuttamat poikkeamat tutkimuskohteissa, tutkimuksen suorittajan subjektiivinen näkökulma, tiedon saanti ja käyttörajoitukset ja ihmisen mielen monimutkaisuus ja rajoittuneisuus.

Tämän lisäksi McKinnon (1988, 39-52) listasi mahdollisia strategioita ja taktiikoita, jotka vaikuttavat vähentävästi häiriötekijöihin. Strategioiden tarkoituksena on luoda puitteet mahdollisimman laadukkaalle tutkimukselle. Jäljempänä esiteltävät taktiikat ovat varsinaisia tutkimuksen työkaluja, joilla sen tasoa voidaan pitää yllä.

Kuvio 1. Strategiat ja taktiikat, jotka vaikuttavat häiriötekijöihin.

Strategiat	Taktiikat
Tutkimuskohteessa käytetty aika	Systemaattiset muistiinpanot
Eri metodien ja useiden havaintojen käyttö	Tutkimustyyppin valinta osanottajien keskuudessa
Tutkijan sosiaalinen käyttäytyminen tutkimuskohteessa	Tietolähteet
	Probing tekniikat

Lähde: McKinnon, 1988, 39-52

Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin vähentämään häiriötekijöitä sopimalla selkeät aikataulut haastattelujen ja neuvotteluiden osalta. Eri havainnointimenetelmistä voidaan mainita neuvottelut, keskustelut, haastatteluista sekä kirjalliset yritystietolähteet. Tutkijan sosiaalista käyttäytymistä tutkimuskohteessa ja sen vaikutusta tutkimustuloksiin pyrittiin minimoimaan toteamalla luottamuksellisuus ja objektiivisuuden periaate haastateltaville. Systemaattisten kirjallisten muistiinpanojen avulla pyrittiin poistamaan mahdollinen tulkintamahdollisuus haastattelutulosten analysoinnissa.

1.6 Määritelmät

Tässä tutkimuksessa käsiteltävät termit on määritelty seuraavasti:

Liikemerkki, (company/product name) yrityksen nimi, esimerkiksi Nokia. Vain suuren asiakasuskollisuuden liikemerkkiä voidaan kutsua vahvaksi liikemerkiksi. Vain vahvalla liikemerkillä voi olla arvoa.

Tavaramerkki, (trademark) tuotteen tai palvelun merkki. Liikemerkki ja tavaramerkki eivät välttämättä ole sama asia, esim. General Motors ja eri automerkit.

Vahva yritystunnus, (corporate brand), sanoman välittäjä, joka suuntautuu laajempaan sidosryhmään kuin tuotteen tavaramerkki tai yrityksen liikemerkki.

Brändi, (brand), vahva, vakiintunut tavaramerkki, liikemerkki, yritystunnus tai yhdistelmä. Kyky tuottaa lisäarvoa yrityksen perustuotteelle tai palvelulle. Brändi ominaispiirteisiin kuuluvat oikeudellinen suojaus ja oikeudet.

Brand management accounting, johdon laskentatoimen näkökulma brändien johtamiseen. Nostaa esille brändiin liittyvien päätöksen tärkeyden. Jatkuvuus ja kannattavuus pitkällä aikavälillä ovat avaintekijöitä. Lyhyellä aikavälillä päätöksen seuraukset voivat olla negatiivisia.

Brand stretching, brändin käyttö uusissa tuote tai palvelukategorioissa. Esimerkkinä Pepsodent –brändin kulku hammastahnasta suuhygienian alueelle.

Brand Equity, (tai brand assets). Tieteellisessä tutkimuksissa käytetty termi yrityksen tai yhteisön brändin tai brändien arvolle. (Herremans ym, 2000, 19)

2. BRÄNDI JA SEN ARVONMÄÄRITYS

2.1 Brändi

"Oppimiskäyrä on tasoittunut, tuotteiden ja palveluiden tarjonnassa hyödynnettävät kilpailuvaltit ovat vähentyneet - näin ollen markkinoilla on yhä enemmän homogeenisia tuotteita". Tämän lisäksi asiakkaat tekevät ostopäätöksensä yhä useammin aineettomien ominaisuuksien perusteella. (Shrikanthan ym. 1998, 20-21)

Täydellisesti toimivilla markkinoilla, kuluttajat tai ostajat toimivat rationaalisesti ostopäätöksiä tehdessään. Tuote tai palvelu, joka tarjoaa parhaimman vastineen sijoitetulle pääomalle, ostetaan. Todellisuudessa ihmiset eivät ole rationaalisia tai toimi rationaalisesti. (Shrikanthan ym. 1998, 22)

Kirjallisuudessa brändistä esitetään lukemattomia määritelmiä, mutta määritelmien sisältö toistaa sanomaa asiakkaan tuntemasta aineettomasta lisäarvosta:

"In the age of technology and competition, the buying public is being increasingly faced with a wide choice of similar designs and features within each price range of all kinds of products. It is clear that when there are no obvious differences in price, quality and features, the purchase decision may increasingly be influenced by a positive reputation of brand and of the manufacturer." (Kennedy, 1977, 120)

"A brand is a name, symbol, design or mark that enhances the value of a product beyond its functional purpose."

"A brand is a consumer's idea of a product"
(Farquhar, 8, 1989)

Brändin avulla asiakkaan tuntema lisäarvo tuotteesta tai palvelusta on suurempi kuin sen varsinainen funktionaalinen arvo. Differoitaessa tuotetta tai palvelua brändin käyttö on vaihtoehto hintakilpailulle – asiakas maksaa sen tuomasta lisäarvosta. Brändin yksi tärkeimmistä tehtävistä on informaatiotulvasta erottautuminen. (Crimmins, 2000, 136)

Ero tuotteen ja brändin välillä on selkeä, yritys valmistaa tuotteita, asiakas ostaa brändejä. Brändit tekevät tuotteista helpompia lukea, brändien ja hintojen erot osataan tulkita helpommin kuin tuotteiden välisiä eroja. Brändit ovat todellinen kansainvälinen kieli, ne tunnetaan kaikkialla. Brändin pyrkimyksenä on segmentoida markkinoita. (Kapferer, 2-8, 1992).

2.2 Brand Management

Yritysten kolme tärkeää kilpailuedun tuottajaa, varallisuuserää, eivät näy taseessa: henkilöstö, tietotekniikka ja brändit. Tutkimusten mukaan brändien rakentaminen kannattaa. Se takaa pitkän aikavälin kannattavuuden, varmistaa kilpailuedun saavuttamisen ja sitä kautta taloudelliset tulokset. Toisin sanoen brändien arvot korreloivat yritysten markkina-arvojen kanssa. (Kallapur, 2002, 2-4)

Brändien johtaminen on perinteisesti ollut keskijohdon käsissä heidän johtaessaan tuote tai palvelubrändien kehittämistä. Siirryttäessä tuote- ja palvelubrändeistä corporate brand ajatteluun vahvojen yritystunnusten johtaminen ja koordinointi siirtyy organisaatiotasolla ylöspäin. (Balmer, 2001, 1-4)

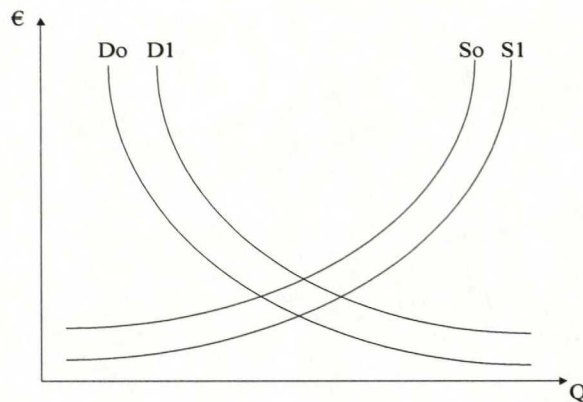
Corporate brand management yhdistää talouden ja markkinoinnin näkökannat. Yhtiön johdon kontrolloimana brändiportfolio pienenee, jatkuvuus on mitattava tekijä. Uusien synergia-alueiden etsintä on kontrolloitua, niin uusien tuotteiden kuin uusien segmenttien alueelle.

Brändijohtaminen muuttuu tietynlaiseksi despotismiksi, jossa päätökset tehdään yksipuolisesti – tällöin tiedon laatu päätöksiä tehdessä korostuu (Kapferer, 307-308, 1992).

2.2.1 Brändin merkitys yritykselle

Perusteluna brändien rakentamisen kannattavuudelle on haettu kansantalouden perusolettamuksista ja teorioista. Brändi vaikuttaa kysyntä- ja tarjontakäyriin.

Kuva 1. Brändin vaikutus kysyntä- ja tarjontakäyrään



Lähde:

(Temporal 1991, 253-255)

Yllä olevan kuvan mukaisesti, lähtötilanteessa (D_0) ei brändin vaikutuksia ole huomioitu. Brändi mahdollistaa korkeamman hinnan tietyllä kysynnän tasolla, volyymitasolla. Parhaimmassa tapauksessa volyymin lisäys ja hintatason nousu saavutetaan samanaikaisesti. Brändin luoma asiakasuskollisuus mahdollistaa tasaisen kysynnän, jolloin kapasiteetti ei muodosta estettä tarjonnan kehittymiselle lyhyellä aikavälillä. Näiden moninaisten vaikutusten kautta voidaan tilannetta D_1 , pitää lopputuloksena menestyksekkäästä brändin käytöstä.

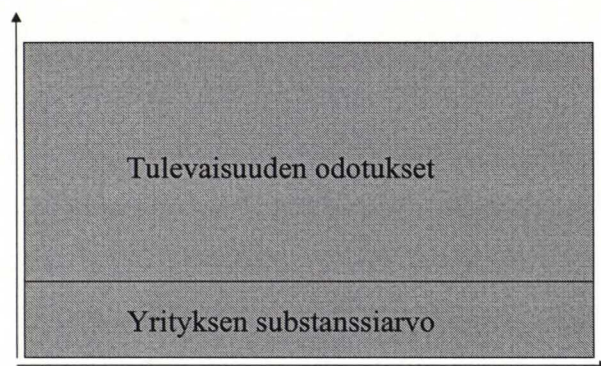
Kuvassa 1 brändin tuoma muutos painaa tarjontakäyrää alaspäin. Lisääntyneen volyymin, brändiuskollisuuden ja huomioarvon kautta

saavutetaan suuruuden ekonomia. Tällöin yrityksen taloudelliseen toimintaan kohdistuu muita positiivisia tekijöitä mm. korkotason lasku, työvoiman hankinta helpottuminen.

Muita kilpailutekijöihin vaikuttavia muutoksia ovat mm. markkinoille tulon rajapyykin nousu (market entry barrier). Brändi on myös voimakas laatutason ilmaisija – tekijä joka korostuu luksus-tuotteiden osalta. Menestyksekkääseen brändiin voidaan liittää uusia tuote- ja palvelukategorioita (brand stretching), tällöin brändin perusarvot ovat imagollisia enemmänkin kuin tuotelähtöisiä – jolloin synergioita voidaan hyödyntää. (Temporal, 1991, 255)

Yritykset ovat tiedostaneet brändin tärkeyden ja rakentavat sekä kehittävät niitä voimakkaasti. Brändiin investoidut resurssit eivät kuitenkaan luo sen yksiselitteistä arvoa. Yrityksen arvo muodostuu sen substanssiarvosta ja tulevaisuuden odotuksista, joita brändi on vahvasti luomassa. On tärkeä identifioida brändin luoma lisäarvo (SEFEK-koulutus, 2000). Lisäarvon määrittely mahdollistaa tarkemman yrityksen arvonmäärittelyn. Näin voidaan määrittää brändin asema osana yrityksen arvon muodostumista. (Brandfinance 2001, 4)

Kuvio 2. Yrityksen varallisuusasema ja arvo



Kasvuyrityksillä, jotka omaavat vahvan brändin (esim. Nokia), vaikutus on suurin. Odotusarvot ovat korkealla ja brändin vaikutus esim. tunnettuuden, laadun tai toimitusvarmuuden kautta luo pohjaa

yhä suuremmille odotusarvoille. Vakaammilla markkinoilla toimivien vahvan brändin omaavien yritysten brändin tuoma lisäarvo korostuu preemiona, jonka ne voivat markkinoilta saada brändinsä kautta (esim. Coca-Cola). (Simon ym. 1992, 28)

Brändin arvo voi olla suurempi verrattuna yksittäiseen brändiin, kun se on osa kokonaisuutta. (Barwise, 1992, 277). Viime aikojen kehitys on painottunut yhä suurempien kattobrändien luomiseen (Kauppalehti, 1999). Tämä on johtanut yritysten keskittymistä yhä suurempien brändien luomiseen ja synergiaetujen hyödyntämiseen. Markkinoinnin puolella on jo pitkään puhuttu tavaramerkkien vertikaalisesta ja horisontaalisesta kehittymisestä. Esimerkkinä tästä voidaan antaa Pepsodent -brändin kehittyminen markkinoiden johtavasta hammastahnasta koko suuhygienian alueella vaikuttavaan brändiin. Esimerkitapauksessa vertikaalinen ja horisontaalinen laajentuminen antoi mahdollisuuden synergiaetujen hyödyntämiseen.

Samalla kun brändin tärkeys korostuu, on todettava sen lisäarvoluonne. Yrityksen perusliiketoiminnan menestyksellisyys on edellytys lisäarvon säilymiselle ja kehittymiselle.

2.3 Brändien mittauskohteet ja tarkkuus

Brändien arvonmääritys poikkeaa muusta johdon laskentatoimesta. Erityisen haasteelliseksi sen tekee vaikuttavien tekijöiden moninaisuus ja eräiden tekijöiden mittausvaikeus (vrt. validiteetti ja reabiliteetti.)

"Brändien arvoa ei pystytä täsmällisesti mittaamaan, mutta siitä voidaan esittää arvioita - noin 30% tarkkuudella suuntaan tai toiseen." (Aaker ja Joachimstaler, 34, 2000).

Virhemarginaalia voidaan kuitenkin kaventaa käyttämällä useita rinnakkaisia arvonmääritysmalleja ja arvioiden niiden antamien

tulosten eroavuutta ja niiden syitä. Arvonmääritys ja sen tuottama absoluuttinen luku ei ole yksistään käyttökelpoinen yrityksen toiminnan ohjaukseen ja seurantaan. Arvonmääritys jatkuvasti suoritettuna ja mittauskohteiltaan jatkuvasti tarkentuvana prosessina on merkittävä lisä absoluuttiselle toiminnan ohjausinformaatiolle. (Barwise, 1993, 94)

Teoriassa ei ole esitetty kiistattomasti menetelmää, jolla brändin absoluuttisesti oikea, todellinen arvo pystyttäisiin laskemaan. Arvonmäärityslaskelmien taustalla vaikuttavat tekijät ovat osin suhdanneherkkiä ja subjektiivisia. (Damant, 1990, 29). Tutkijat ovat kuitenkin empiiristen tutkimustulosten avulla pystyneet määrittelemään brändin taloudellista arvoa yrityksen goodwill-arvon avulla. (Simon ym., 1993, 40). Huomattavaa on kuitenkin goodwill-arvon laskentaperiaatteiden ja niihin liittyvien valintamahdollisuuksien moninaisuus eri maissa. (Brunovs ym., 1991, 135) (Grinyer ym., 1991, 51)

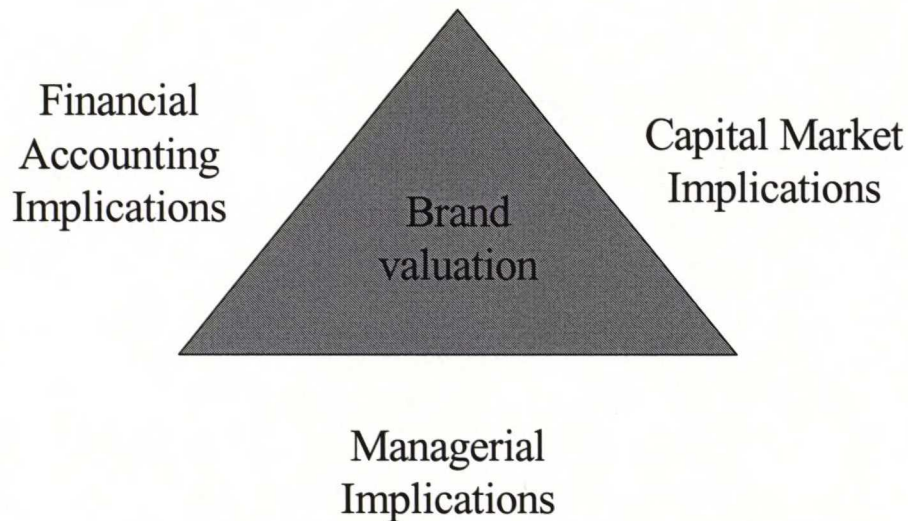
Markkinointiohjelmien arvioijaksi brändin arvonmäärityksestä ei teorian mukaan yksistään ole. Huomionarvoista on kuitenkin, että järjestelmät, jotka tuottavat markkinointiohjelmien arviointiin tarvittavaa tietoa, tuottavat samalla informaatiota arvonmääritystä varten. Esimerkkinä tästä ovat markkinatutkimukset hintajoustosta ja tunnettuudesta. (Guilding & Pike, 1994, 100)

2.4 Brändin arviointi ja arvonmääritys

Guilding & Pike:n jatkamaa, Matherin ja Peasnellin vuonna 1991 aloittaman tutkimuksen mukaan ensimmäinen impulssi brändin arvonmäärityksen lähti taseen erien arvonmääritystarpeesta. Samalla huomattiin sen käyttökelpoisuus ja informaatioarvo johdon työkaluna. Suurin osa nykyisistä brändin arvonmäärityksistä saakin alkunsa johdon tiedontarpeesta, joka tyydyttyy tulosten analysointivaiheessa. (Guilding & Pike, 101, 1994). Brändin arvonmäärityksen tuloksia

analysoitaessa voidaan vaikutukset jakaa Guilding & Piken mukaan kolmeen eri ryhmään, seuraavan kuvion mukaisesti

Kuvio 3. Erilaiset lähestymisnäkökulmat brändi-laskennassa



Lähde: Guilding & Pike, 101-111, 1994

Vaikutukset ulkoiseen laskentaan (Financial Accounting Implications) välittyvät tilinpäätösinformaation kautta. Niiden taustalla vaikuttavat voimakkaasti lakisääteiset velvollisuudet (Mather ym. 152, 1991). Voimakas tiedon tarpeen lisääntyminen on vaikuttanut myös yrityksen tuottamaan tilinpäätökseen ja kirjanpitoon liittyvään aineistoon. Aineettomien oikeuksien arvottaminen mm. yrityskauppoja varten on jo nykypäivää, mutta tulevaisuudessa muutostahti tulee kiihtymään. IAS- tilinpäätösstandardien käyttöönotto vuoden 2005 alusta tulee lisäämään eri omaisuuserien reaaliarvojen selvitystyötä. Kehitys johtaa lopulta myös aineettomien oikeuksien arvojen uudelleenmäärittelyn välttämättömyyteen. (Farquhar ym. 7-23, 1992).

Pääomamarkkinalähtöiset vaikutukset (Capital Market Implications) syntyvät tiedon läpinäkyvyyden ja avoimuuden kautta. Pääomamarkkinoiden kannalta suurimpana hyötynä voidaan pitää

läpinäkyvyyttä yrityksen substanssiarvon ja aineettoman varallisuuden suhteesta. (Simon ym. 1993, 3) Markkinoilla on lisääntyvä tarve yhä tarkempaan yritysinformaatioon ja aineettoman omaisuuden arvonmääritys lisää käytettävissä olevaa tietoa. (Mather ym. 155-160, 1991)

Vaikutukset yrityksen johtamiseen (Managerial Implications) syntyvät kontrolloidun johtamisen kautta. Brändin tärkeyden korostuminen investointipäätöksiä tehdessä on muodostanut organisaation sisä- ja ulkopuolelle erilaisia tarpeita mm. kontrolli- ja seurantajärjestelmien muodossa. Johdonmukainen, jatkuva aineettoman varallisuuden mittaaminen ja seuranta on tarpeellinen laskentajärjestelmän osa, jos halutaan, että johdon kontrollointimahdollisuudet kattavat pidemmän aikavälin. (Guilding & Pike, 41-49, 1990) Yritysjohdon huomio kiinnittyy useimmin varallisuuseriin, jotka ovat läpinäkyviä niin mittaristonsa kuin likviditeettinsäkin puolesta.

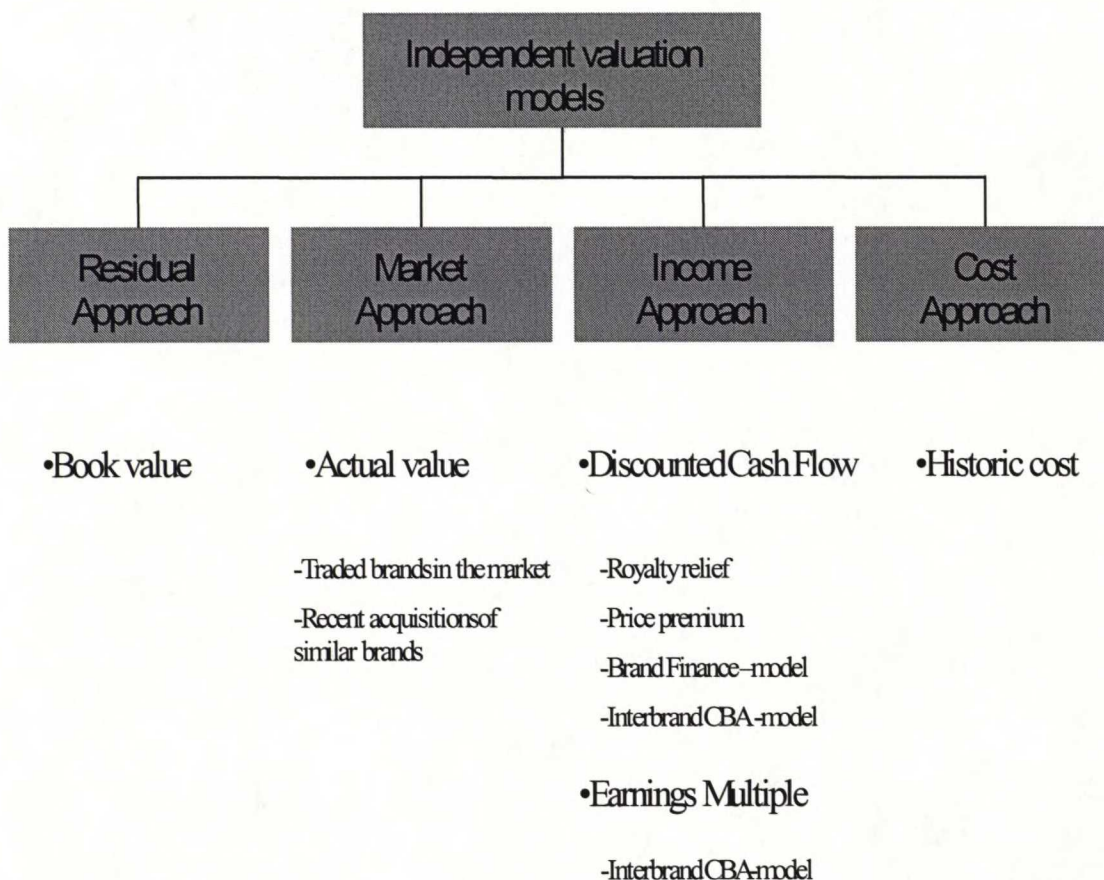
Yritysjohdon rajalliset resurssit seurata yrityksen tilaa erilaisin tunnusluvin ja tutkimuksin ovat tunnistettavissa. Parhaimmillaan arvonmääritys luo uutta tietoa helposti käsiteltävässä muodossa, jonka avulla yritysjohdon brändeihin liittyvä päätöksenteko helpottuu .

Aineettomien oikeuksien objektiivinen mittaaminen ei ole yhtä suuri ongelma, kun asiaa tarkastellaan johdon laskentatoimen näkökulmasta. Brändin arvonmäärityksen kehittyttyä kohti johdon laskentatoimea on todettu, että arvonmäärityksen tuottama hyöty koostuu useammasta tekijästä kuin varsinaisesta numeerisesta lopputuloksesta. (Guilding 1992, 44)

3. ARVONMÄÄRITYSMENETELMISTÄ

Arvonmääritysmalleja on teoriassa esitetty useita, kuten kirjallisuuden määrästä voidaan päätellä. Mallien taustatekijöistä on kuitenkin löydettävissä samankaltaisuuksia. Kirjallisuuden perusteella voidaan esittää viitekehys eri lähestymistavoista arvonmäärittelyyn.

Kuvio 4. Viitekehys brändin arvonmäärittelyteorioista



Lähde: Hirose ym., 12, 2002

Kirjallisuuden perusteella merkittäviä taustatekijöitä, joiden perustalle brändin arvoja voidaan laskea ovat:

- Kirjanpitoarvon ja markkina-arvon erotus (Residual approach);
Mikä on yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välinen erotus.
- Markkinalähtöinen lähestymistapa (Market approach);
Mihin hintaan brändi on myytävissä eteenpäin.
- Alkuperäinen hankintameno –menetelmä (Cost approach);
Mihin kustannustekijöihin arvonmääritys perustuu. Menetelmät perustuvat todellisiin kustannuksiin tai hankintameno-olettamaan.
- Tulovirtoihin perustuva lähestymistapa (Income approach);
Mitkä ovat brändin vahvuudet ja kyky tuottaa ylijäämää. Menetelmät perustuvat P/E lukuun ja diskontattuihin kassavirtoihin.

Ryhmittelyn taustatekijöinä vaikuttavat arvonmääritysmenetelmän aikaperspektiivi, käytetyt resurssit, sekä brändin tuomat hinta- ja volyymipreemiot. Eri tekijöiden käsittely riippuu pääasiallisesti brändin arvonmääritysmenetelmien näkökulmasta ja käyttötarkoituksesta.

3.1 Kirjanpitoarvon ja markkina-arvon erotus (Residual approach)

Tämän lähestymistavan mukaan brändin arvoa lähestytään vähentämällä yrityksen taseen netto-omaisuus yrityksen markkina-arvosta. Menetelmä on laskennallisesti tarkin ja helpoin vaihtoehtoisista arvonmääritysmalleista . Se ei erottele muiden aineettomien oikeuksien arvoa tai goodwill -eriä brändin arvosta. (mt. 12, 58, 2002)

3.2 Markkinalähtöinen lähestymistapa (Market approach)

Tämä lähestymistapa arvioi brändin arvoa vertaillen sitä muihin samankaltaisiin brändeihin, joilla on markkinoilla käyty kauppaa. Ongelmaksi muodostuu brändien uniikki luonne, kahta samankaltaista brändiä ei ole. Ostotapahtumassa ostajalla on merkittävä osa hinnanmuodostuksessa, esim. ostajan intressissä voi olla yrityksen aineeton omaisuus. (Hiroso ym., 2002; Larsson, 2001)

3.3 Alkuperäinen hankintameno – menetelmä (Cost approach)

Alkuperäiseen hankintameno perustuvia arvonmäärittämenetelmiä on kahdenlaisia:

- Todellinen alkuperäinen hankintamenon (historical cost approach)
- Vaihtoehtoiskustannus oletama (replacement cost approach)

Lähde: Hiroso ym., 59, 2002

Alkuperäisen hankintameno perustuva brändin arvonmäärittäminen rakentuu estimaatille nykyisen brändin rakentamisesta aiheutuneista kustannuksista. Brändin arvo saadaan laskemalla yhteen kaikki sen rakentamisessa käytetyt taloudelliset resurssit. Riskittömän korkokannan avulla prolongoimalla resurssit saadaan vertailukelpoisiksi. Resursseihin kuuluvat markkinointiponnisteluja lisäksi tuotekehitys- ym. kustannukset, jotka kasvattavat brändin arvoa (Murphy, 26, 1998). Riskittömänä korkokantana voidaan pitää esimerkiksi valtion 5 vuoden obligaation tuottoa. Obligaation tuottona pidetään Suomen Pankin julkaiseman Rahoitusmarkkinat –tilaston mukaista kunkin vuoden keskiarvoa.

Toisena lähestymistapana voidaan pitää vaihtoehtoiskustannusten arvioimista sen perusteella kuinka paljon resursseja korvaavan brändin luominen vaatisi. Mallin perusolettamuksiin kuuluu, että brändille pystytään luomaan korvaaja uhraamalla taloudellisia resursseja. Kirjallisuudessa menetelmän käyttöä on pohdittu vain teoreettisella tasolla.

3.4 Tulovirtoihin perustuva lähestymistapa (Income approach)

Niin kirjallisuudessa kuin teoriassakin yrityksen tuloihin perustuva arvonmääritys on ollut käytetyin ja tutkituin. Teoreettisen hintapreemion hyväksikäyttöön perustuvan viitekehyyksen pohjalta ovat useat eri yritykset luoneet omia mallejaan arvottaa brändejä. .

Tulovirtoihin perustuvia arvonmääritysmalleja on kahdenlaisia:

- Rojalteihin perustuva arvonmääritys (royalty relief)
- Hinta- ja/tai volyymipreemioon perustuva arvonmääritys (price premium)

Lähde: Hiroshi ym. 61, 2002

Rojalteihin perustuvassa arvonmäärityksessä lähestytään brändin arvoa yrityksen maksaman rojaltilin perusteella. Rojaltilimaksu on verrannollinen brändin tuottamaan kassavirtaan, joka on diskontattavissa nykyhetkeen. Mallin ongelmakohtat ovat samankaltaisia markkinalähtöisen lähestymistavan kanssa. (Hiroshi, 60, 2002)

Hintapreemioihin perustuva arvonmääritys mittaa tuotteiden hintapreemiota. Brändin arvo syntyy brändillisten ja brändittömien tuotteiden tai palvelujen nykyhetken ja tulevaisuuden hintaerosta. Nämä kassavirrat diskontataan nykyhetkeen brändin arvon määrittämiseksi. (mt. 60, 2002).

Seuraavissa luvuissa on esitelty kaksi tähän teoreettiseen lähestymistapaan perustuvaa arvonmääritysmallia, joita yritysmaailmassa on käytetty. Nämä mallit kuitenkin poikkeavat puhtaasti teoreettisesta lähestymistavasta, mikä näkyy subjektiivisuuden lisääntymisenä.

3.4.1 Current brand attribute –malli (CBA)

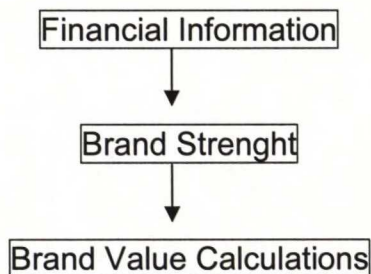
CBA –malli on yhdysvaltalaisen konsulttitoimiston, Interbrandin, kehittämä arvonmääritysmalli. Mallin teoreettinen viitekehys kuuluu tulovirtoihin perustuvaan lähestymistapaan, jossa käytetään hyväksi brändin luomaa preemiota arvoa laskettaessa. (Interbrand, 2001)

Menetelmää voidaan soveltaa teoriapohjalla joka perustuu diskontattuihin kassavirtoihin (DCF) tai P/E lukuun (kerroinmallin). Tässä esityksessä keskitymme kerroinmalliin koska se antaa uuden perspektiivin arvonmääritysprosessiin. (Birkin 1991, Aaker 1991, Simon & Sullivan 1992)

Konsulttiyhtiö Interbrand on tullut tunnetuksi julkaistessaan vuosittain maailman suurimmat ja arvokkaimmat brändit markkina-arvolla mitattuna. Vuonna 2001 julkistetussa ranking listauksessa kärkisijoja pitivät Coca-Cola ja Microsoft. Nokia oli ko. vuonna sijalla viisi, sen brändin arvoksi arvioitiin noin 35 miljardia dollaria.

Arvonmääritysmallin kolme tärkeintä vaihetta ovat: taloudellisten ennusteiden laatiminen tai historiatietojen määrittäminen, brändin vahvuuksien arvioiminen ja arvonmäärittäksen tukena toimivan kertoimen tai diskonttoteijän määrittäminen.

Kuvio 5. Prosessikuvaus CBA-mallista (Kerroinmalli)



Lähde: www.interbrand.com, Most valuable brand's 2001 methodology

Yrityksen tilinpäätöstietojen avulla selvitetään viimeisen kolmen vuoden painotettu keskiarvo ($t_1=1$, $t_2=2$, $t_3=3$) operatiivisen tuloksen osalta. Inflaatio otetaan huomioon inflatoimalla tuotot laskentavuoteen verot huomioden.

Tulojen jaottelu toteutetaan seuraavasti:

- brändille kohdistettavat tuotot,
- kiinteän omaisuuden osalle kohdistettavat tuotot sekä
- erilaisten aineettomien omaisuuserien osalle kohdistettavat tuotot

Brändista riippumattomat tulot vähennetään yrityksen vuosittaisesta tuloksesta niihin sitoutuneen liikepääoman mukaan. Tuottoprosenttina käytetään sitoutuneen pääoman tuottoastetta. Jaottelu on toimialakohtainen. Pääomia sitovan liiketoiminnan osalta kiinteän omaisuuden painoarvo on suurempi esim. Paperi- ja metsäteollisuudessa. Lääketeollisuudessa painotus on korkeampi aineettomien omaisuuserien, kuten patenttioikeuksien ja niiden hallinnan vuoksi,.

Prosessin seuraavassa vaiheessa kartoitetaan brändin vahvuudet ja heikkoudet toimialan kriittisillä alueilla. Nämä suureet ovat

toimialakohtaisia ja eri arvonmäärittelyn kohteena olevia yrityksiä verrataan keskenään. Ominaisuuskartan pisteytys perustuu yrityksen asemointiin toimialalla. Pisteytyksen tukena käytetään eri toimialakohtaisia tilastoja, historiatietoja ja Interbrandin aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tietoja.

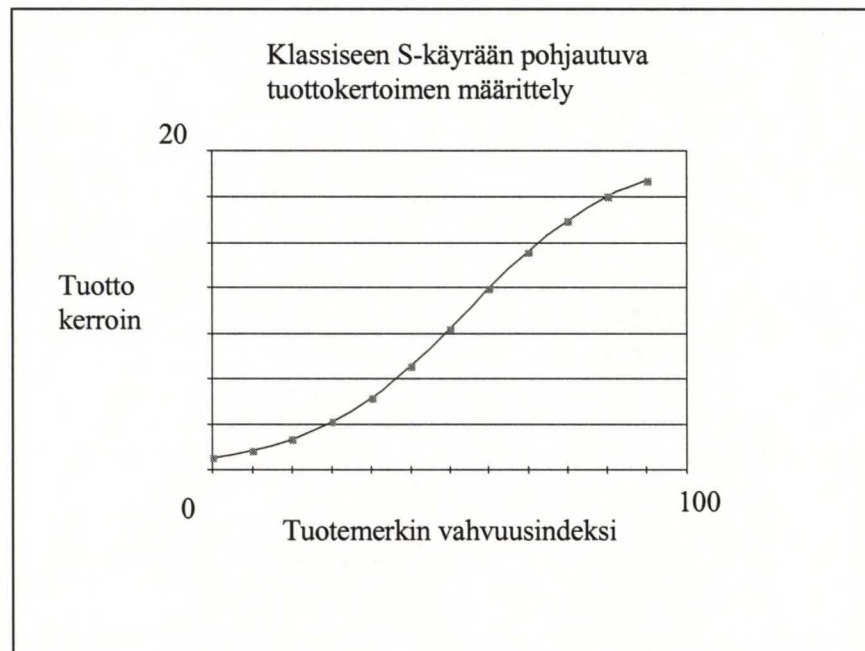
Kuvio 6. CBA-mallin ominaisuuskartta

Ominaisuudet	Pisteytys
Markkinajohtajuus (markkinaosuus)	0-25
Vakaus markkinoilla	0-15
Markkinat	0-10
Kansainvälisyys	0-25
Kehitysnäkymät (toimialan kasvu %)	0-10
Markkinoinnin tuki	0-10
Juridinen suojaus (tuotemerkki)	0-5
	Yhteensä 0-100

Lähde: Birkin 1991, 78.

Pääomakertoimen määrittely johdetaan klassisesta S-käyrästä. S-käyrään pohjautuva kerroin tai korkokanta määritellään vahvuusindeksin perusteella.

Kuva 7. Brändin vahvuusindeksi ja tuottokerroin



Lähde: Interbrandin 1997 suorittama tutkimus Ilta-Sanomat Oy:stä

Vahvuusindeksin perusteella määritellään tuotemerkin tuottokerroin. Tuottokertoimen maksimiarvo on 20.

Analogisesti tämä Interbrandin käyttämä arvonmäärittämenetelmä voidaan johtaa osakkeen ja P/E luvun väliseen yhteyteen.

"Just as a robust share can be expected to trade at a higher value relative to earnings, so the more robust brands will have a higher value relative to its earnings" (Guilding & Pike, 1994, 102).

Karkeana vertailukohtana voidaan siis pitää pääomakerroinmallissa P/E -lukua, joka kuvastaa osakkeen markkinahinnan ja sen tuoton suhdetta. Vahvan brändin tuottokertoimen tulee olla suurempi kuin alan keskimääräisen P/E luvun riskin ollessa pienempi.

Brändin arvo lasketaan verot ja inflaatio huomioon ottaen liikevoiton painotetusta keskiarvosta. Tämä keskiarvo jaetaan brändille

kohdistuviin ja muihin omaisuuseriin kohdistuviin tuottoihin. Brändille kohdistuvat tuotot kerrotaan tuottokertoimella. Tuottokerroin määritellään klassisen S-käyrän mukaan brändin vahvuusindeksin perusteella.

3.4.2 Brandfinance -malli

Menetelmä perustuu yrityksen tulevaisuuden riskikorjattujen kassavirtojen diskonttaamiseen nykypäivään (DCF). Sen on kehittänyt englantilainen konsulttitoimisto Brandfinance Ltd.. Mallin teoreettinen viitekehys kuuluu tulovirtoihin perustuvaan lähestymistapaan, jossa käytetään hyväksi brändin luomaa preemiota. Mallissa on yhdenmukaisuuksia Interbrandin luoman mallin kanssa, mutta lähestymistavan ero tekee siitä tarkastelun arvoisen.

Arvonmääritysmallin neljä tärkeintä vaihetta ovat taloudellisten ennusteiden laatiminen, riskitason määrittely, diskonttokorkokannan laskeminen ja laskemien analysointi herkkyysanalyysillä.

Kuvio 8. Prosessikuvaus Brandfinance -mallista



Lähde: Haigh, 2000, 30

Mallin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio ennustaa toimintansa tulevaisuuden kassavirrat. Yleisesti käytetään seuraavan viiden vuoden ennusteita. Nämä kassavirtaennusteet perustuvat liiketoiminnan kasvuun nykyisellä taloudellisilla panostuksilla ja yleiseen markkinakehitykseen.

Tuottoennustetta korjataan käyttöpääoman kustannuksella, ts. määritellään brändille kohdistettavissa oleva tuotto ja tästä vähennetään verot.

Riskitaso määritellään arvioimalla 8-12 brändin ominaisuutta riippuen toimialasta. Arvioinnin perusteena käytetään positiota kilpailijaan tai vastaavaan geneeriseen tuotteeseen.

Kuvio 9. Brandbeta mittarin ominaisuudet

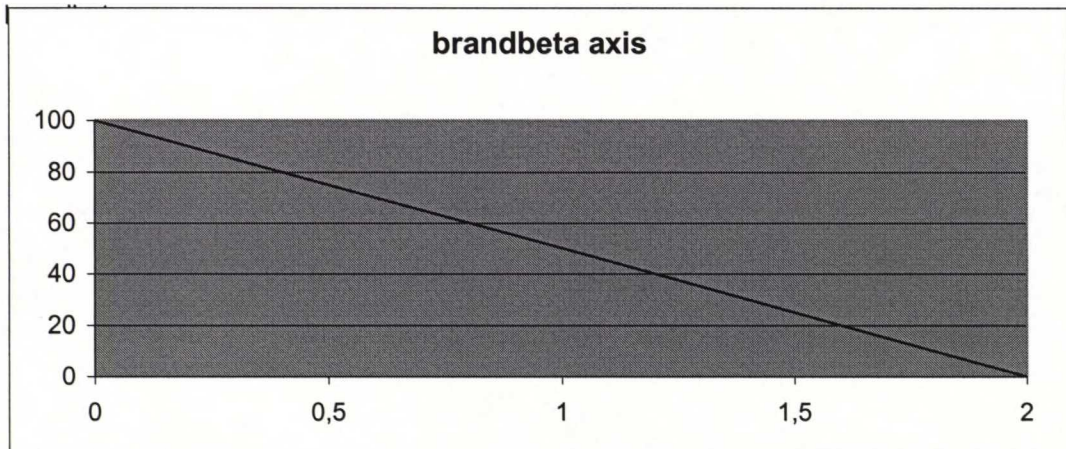
Ominaisuus	Pisteet
Brändin ikä	0-10
Jakelukanavat	0-15
Markkinaosuus	0-20
Markkinapositio suhteessa kilpailijoihin	0-10
Myynnin kasvu	0-15
Hintajousto	0-10
Markkinointibudjetti	0-10
Brändin yleisarvosana	0-10
	Yhteensä 0-100

Lähde: Haigh, 1998, 22

Arvioinnin jälkeen tulokset pisteytetään. Ominaisuuksien painoarvot määritellään toimialoittain, maksimitulos on 100. Pistetuloksesta

riippuen malli antaa brändille seuraavan kuvan mukaisen, brandbeta -akselin määrittelemän beta-arvon. Brandbeta-kertoimella lasketaan diskonttauskorko tulevaisuuden ennustetuille kassavirroille.

Kuvio 10. Brandbeta akseli



Lähde: Haigh, 1998, 25

Brandbeta -kertoimella korjataan oman pääoman kustannusta. Siinä huomioidaan riskitön korko, pääoman tuottovaatimus, toimialan betakerroin ja yrityksen brändin betakerroin. Menetelmällä saadaan integroitua brändin vaikutus yrityksen arvoon betakertoimen kautta. Yrityksen brändin vahvuus syntyy sen suhdanneriippuvuuden suuruudesta.

Brandbeta adjusted cost of equity =

Brandbetalla oikaistu pääoman kustannus=

Riskitön korko + (Pääoman tuottovaatimus * Toimialan beta * brandbeta)

Diskonttokorko =

[brandbeta adjusted cost of equity * (Oman pääoman osuus kokonais pääomasta)] + [Velan kustannus * (Velan osuus kokonaispääomasta)]

Diskonttauskertoimen avulla diskontataan tulevaisuuden kassavirrat nykyarvoon, jolloin tuloksena on estimaatti brändin arvosta.

Prosessin viimeinen vaihe sisältää herkkyyssanalyysin, jonka avulla tutkitaan muutokset mm. diskonttoteijässä sekä niiden vaikutukset lopputulokseen.

Kuvio 11. Herkkyyssanalyysi

HERKKYYSANALYYSI	0,0 %	0,1 %	0,2 %	0,3 %	0,4 %	0,5 %	0,6 %	0,7 %	0,8 %	0,9 %
0 %	390,00	389,05	388,11	387,17	386,23	385,30	384,37	383,44	382,52	381,60
1 %	380,69	379,78	378,87	377,96	377,06	376,17	375,27	374,38	373,50	372,61
2 %	371,73	370,86	369,98	369,12	368,25	367,39	366,53	365,67	364,82	363,97
3 %	363,12	362,28	361,44	360,60	359,77	358,94	358,11	357,29	356,47	355,65
4 %	354,84	354,03	353,22	352,41	351,61	350,81	350,01	349,22	348,43	347,64
5 %	346,86	346,08	345,30	344,52	343,75	342,98	342,22	341,45	340,69	339,93
6 %	339,18	338,42	337,67	336,93	336,18	335,44	334,70	333,96	333,23	332,50
7 %	331,77	331,05	330,32	329,60	328,88	328,17	327,46	326,75	326,04	325,33
8 %	324,63	323,93	323,23	322,54	321,85	321,16	320,47	319,79	319,10	318,42
9 %	317,75	317,07	316,40	315,73	315,06	314,39	313,73	313,07	312,41	311,75

KORKOTAULU	0,0 %	0,1 %	0,2 %	0,3 %	0,4 %	0,5 %	0,6 %	0,7 %	0,8 %	0,9 %
0 %	0,000	0,001	0,002	0,003	0,004	0,005	0,006	0,007	0,008	0,009
1 %	0,010	0,011	0,012	0,013	0,014	0,015	0,016	0,017	0,018	0,019
2 %	0,020	0,021	0,022	0,023	0,024	0,025	0,026	0,027	0,028	0,029
3 %	0,030	0,031	0,032	0,033	0,034	0,035	0,036	0,037	0,038	0,039
4 %	0,040	0,041	0,042	0,043	0,044	0,045	0,046	0,047	0,048	0,049
5 %	0,050	0,051	0,052	0,053	0,054	0,055	0,056	0,057	0,058	0,059
6 %	0,060	0,061	0,062	0,063	0,064	0,065	0,066	0,067	0,068	0,069
7 %	0,070	0,071	0,072	0,073	0,074	0,075	0,076	0,077	0,078	0,079
8 %	0,080	0,081	0,082	0,083	0,084	0,085	0,086	0,087	0,088	0,089
9 %	0,090	0,091	0,092	0,093	0,094	0,095	0,096	0,097	0,098	0,099

t	1	2	3	4	5
KASSAVIRTA	100	120	90	60	20

Esimerkkilaskelma.

Brandfinancen kehittämän arvonmääritysmallin heikkouksina voidaan pitää sen subjektiivisuutta. Tämä mahdollistaa suuretkin vaikutusmahdollisuudet lopputulokseen. Käytettäessä diskontattuja kassavirtoja arvonmäärityksen pohjana, ongelmana ovat myös kustannukset, jotka suuren tarvittavan tietomäärän vuoksi ovat korkeat

Yhteenvetona voidaan todeta brändin arvonmäärityksen perustuvan yrityksen diskontattuihin kassavirtoihin. Kassavirtojen diskonttaustekijää määriteltäessä huomioidaan yrityksen brändin ominaisuudet ja sitä kautta riskitaso. Herkkyysanalyysin avulla analysoidaan muutosten vaikutus eri taustatekijöissä.

3.5 Arvonmääritysmallien arviointia

Eri arvonmääritysmenetelmät ja niiden jaottelu perustuu sivulla 16 olevan kuvion viitekehykseen.

Läpikäydyt arvonmääritysmallit perustuvat yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon eroon, markkinahintavertailuun, todelliseen hankintameno, hankintameno-olettamaan, sekä rojaltien tai preemion tuottoihin.

Markkina-arvon ja kirjanpitoarvon eroon perustuvassa arvonmääritysmallissa brändin arvo saadaan vähentämällä yrityksen taseen netto-omaisuus yrityksen markkina-arvosta. Menetelmän vahvuuksina pidetään informaation oikeellisuutta, läpinäkyvyyttä ja saatavuutta. Se on laskennallisesti tarkin ja helpoin vaihtoehtoisista laskentatavoista. Laskelmissa ei käytetä subjektiivisia mittareita, vaan ne perustuvat faktoihin. Arvonmääritystä vaikeuttavat tekijät liittyvät aineettomiin oikeuksiin. Menetelmä ei erottele yrityksen substanssiarvon ylittävää osuutta. Tällöin yrityksen arvoon vaikuttavien tekijöiden osuutta ei pystytä erottelemaan. Mm. muiden aineettomien oikeuksien arvo jää huomioimatta.

Markkina-arvoon perustuvassa arvonmääritysmenetelmässä arvioidaan brändiä vertaillen sitä muihin samankaltaisiin brändeihin, joilla on markkinoilla käyty kauppaa. Tietolähteenä käytetään todellista kauppahintaa, joka markkinoilla on vaihdettu samankaltaisesta brändistä. Todellinen vaihdannan arvo markkinoilla on suuntaa antava indikaattori brändin omasta arvosta. Selkeä

määritelmä ja tieto oman brändin vahvuuksista luo edellytykset etsiä vertailukelpoisia kohteita arvonmäärittäystä varten. Menetelmän heikkouksina voidaan pitää brändien uniikkia luonnetta, jolloin vertailu muihin brändeihin on vaikeaa. Kauppahinnan arvo voi vaihdella, jos itse vaihdannan väline ei ole likvidi. Ostotapahtumassa ostajalla on merkittävä osa hinnan muodostuksessa, esim. ostajan intressi voi olla muu kuin brändin hankkiminen.

Todelliseen hankintamenoon perustuva brändin arvonmäärittäminen rakentuu joko estimaatille nykyisen brändin rakentamisesta aiheutuneista kustannuksista tai vaihtoehtoiseen hankintameno. Aiheutuneisiin kustannuksiin perustuva brändin arvo saadaan laskemalla yhteen kaikki sen rakentamisessa käytetyt taloudelliset resurssit tietyltä aikaväliltä. Näihin kuuluvat markkinointiponnisteluja lisäksi tuotekehitys- ym. kustannukset, jotka kasvattavat brändin arvoa. Mallin selvimpänä vahvuutena pidetään tiedonkeruuta. Laskentaan tarvittava informaatio on saatavissa yrityksen julkaisemasta tilinpäätöksestä. Ongelmana kuitenkin on, ettei markkinointipanosten ja brändin arvon välillä ole suoraan yhteyttä. Myös tulevaisuuden odotukset jäävät huomiotta arvoa määriteltäessä. Arvonmäärittämenetelmän heikkoutena voidaan pitää eri kustannuserien vertailukelpoisuutta. Käytettäessä alkuperäisen hankintamenon estimointia arvioinnin perustana on ratkaistava kustannuserät, jotka ovat osoitettavissa brändille. Etenkin vanhempien brändien arvottaminen vaikeutuu, koska niiden kehittäminen on jatkunut vuosia, tällöin arvonmäärittämisessä joudutaan estimoimaan relevantin aikaperiodin pituus, jolta kustannukset lasketaan yhteen. Lisäksi menetelmä ei ota huomioon kustannusten suhdetta brändin todelliseen arvoon. Ongelmaa voidaan verrata yritysten arvonmäärittämiseen, jossa substanssiarvo ei muodosta koko yrityksen arvoa. (Kapferer, 45, 1992)

Hankintameno –olettamaan perustuva arvonmäärittäminen merkitsee kustannusten arvioimista sen perusteella kuinka paljon resursseja korvaavan brändin luominen vaatisi. Mallin perusolettamuksiin

kuuluu, että brändille pystytään luomaan korvaaja uhraamalla taloudellisia resursseja. Kirjallisuudessa menetelmän käyttöä on pohdittu vain teoreettisella tasolla. Brändin uudelleenrakentamiskustannusten arvioimista nykyhetkenä voidaan myös pitää subjektiivisena lähestymistapana.

Tulovirtoihin perustuvat arvonmääritysmenetelmät jakaantuvat kahtia. Maksettuihin rojalteihin perustuvassa laskentatavassa brändien erilaisuus tekee royaltymaksujen vertailemisen vaikeaksi. Brändin arvon määrittelemisen ilman todellista vaihdettavaa rojaltaa on myös kyseenalaista. Brändin luomaan preemioon perustuvista malleista ovat useat konsulttiyritykset kehittäneet omia mallejaan, joista seuraavassa esitellään Interbrandin ja Brandfinance:n arvonmääritysmallit. Mallien perusteella lasketaan myös case – yrityksen brändin arvo.

Interbrandin kehittämässä arvonmääritysmallissa brändin arvo lasketaan tuottokertoimen avulla. Tuottokertoimella kerrotaan tulovirtoja, jotka perustuvat brändin tuottamaan preemioon. Arvonmääritysmallin teoria perustuu P/E –luvun laskentatapaan, jossa osakkeen hinta jaetaan osakekohtaisella vuosituotolla. Näin saatavan P/E –luvun suuruus kuvaa markkinoiden odotuksia yrityksen tulevaisuudesta.

Laskelmissa noudatetaan varovaisuutta painottamalla nykyhetkeä suuremmalla painoarvolla kuin lähihistorian tuottoja. Tuotoista poistetaan muiden omaisuuserien vaikutus, jota voidaan pitää subjektiivisena. Subjektiiviseksi tekijäksi on luokiteltavissa myös brändin vahvuuksien mittaaminen numeerisesti. Mittareiden painoarvot ovat toimialakohtaisia, jopa yrityskohtaisia. Vahvuuksien mittauksessa käytetään apuna markkinatutkimusta. Saadun numeerisen vahvuusluvun ja S-käyrän avulla määritellään tuottokerroin. Brändin tuottaman preemion arvioinnissa joudutaan käyttämään subjektiivista lähestymistapaa etenkin muiden aineettomien oikeuksien vaikutusten osalta. Lopuksi laskelmien

arvioinnissa käytetään hyväksi herkkyysanalyysia keskeisimpien tekijöiden osalta. Herkkyysanalyysi paljastaa, että pienetkin tekijät päätekijöissä muuttavat lopputulosta merkittävästi.

Diskontattuihin tulovirtoihin perustuvista menetelmistä toimii esimerkkinä *Brandfinance Ltd*:n kehittämä arvonmääritysmalli. Yrityksen omia ennusteita voidaan pitää luotettavan tietolähteenä. Laskelmien perustana on teoreettisesti hyväksyttyjä tekijöitä, kuten riskitön korko, painotettu pääoman kustannus ja CAPM -malli. Myös herkkyysanalyysin käyttöä tuloksen tarkkuustasoa määriteltäessä voidaan pitää menetelmän oikeellisuutta lisäävänä tekijänä. Brändin vahvuutta määriteltäessä joudutaan arvioimaan markkinatutkimuksen, toimialan ja yrityksen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Näiden tekijöiden vaikutusta ei voida vähätellä, mutta menettelyä voidaan pitää yrityksenä parantaa laskelman teoreettista pohjaa. Suurimpana subjektiivisena tekijänä voidaan pitää brändille kohdistettavien tulojen prosenttiosuutta. Luvun arvioimiseksi tulee käyttää puolueetonta markkinatutkimusta. Markkinatutkimuksen perusteella saatava informaatio helpottaa laskelmien tekoa, mutta ongelmana on suuri työmäärä liittyen yleisestikin DCF –malleihin pohjautuviin laskelmiin. .

Yhteenvetona arvonmääritysmalleista voidaan kuvion 4 perusteella todeta niiden edustavan hyvin erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Tilannetta voidaan verrata koko yrityksen arvonmäärityksen tapojen moninaisuuteen. Brändin arvonmäärityksen perusteet ovat sidonnaisia samasta teoreettisesta viitekehyksestä kuin esim. osakemarkkinoilla koko yrityksen arvoa mitattaessa. Brändin arvoa määriteltäessä koko yrityksen markkina-arvo, kirjanpitoarvo, hankintameno, maksetut rojaltit tai saadut preemiot vaikuttavat yrityksen brändin arvon muodostumiseen eri tavoin riippuen laskentatekniikasta.

4. ARVONMÄÄRITYKSEN PROBLEMATIIKKA KÄYTÄNNÖSSÄ

4.1 Haastatteluiden toteutus

Tutkielmaa varten haastateltiin yhtätoista henkilöä, kymmenestä eri yhtiöstä, neljältä eri toimialalta. Haastateltavien joukossa oli kaksi rahoituksen ja yritysjärjestelykonsultoinnin asiantuntijaa, kaksi arvonmäärityskonsulttia ja mainostoimiston toimitusjohtaja. Heitä haastateltiin eri näkökulmien esilletuomiseksi niin brändin arvonmäärittelyn teoriaan kuin sen käytännön ongelmiin.

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään brändien seurannan ja mittaamisen tärkeyttä ja toteutusta kohdeyrityksissä. Lisäksi tarkennettiin brändin merkitystä ja siihen liittyvien päätösten tukena vaikuttavia mittareita.

4.1.1 Teboil (osa Lukoil –yhtymää)

Oy Teboil Ab ja Suomen Petrooli Oy ovat sisaryhtiöitä, joiden toiminta-ajatuksena on olla tehokas ja muuntautumiskykyinen öljy-yhtiö.

Yhtiöt harjoittavat öljy- ja energiatuotteiden maahantuontia, myyntiä, jakelua ja huoltoasematoimintaa Suomessa. Öljytuotteita ja niihin liittyviä palveluja markkinoidaan yksityisille kuluttajille, yrittäjille, teollisuudelle, kunnille ja valtion laitoksille.

Teboililla on koko maan kattava huoltamoketju ja dieselautomaattiverkosto. Se on vakiinnuttanut asemansa toiseksi suurimpana öljy-yhtiönä Suomessa. Sen markkinaosuus vuonna 2002 oli 22,3%. Molemmat yhtiöt ovat toimineet Suomen öljymarkkinoilla lähes 70 vuotta.

Alalla on suuria kansainvälisiä yhtiöitä. Ainoastaan kotimainen Fortum on säilyttänyt brändinsä (Neste) erillään liikenamesta. Teboilissa brändiä ei erikseen mitata. Ainoana brändiin liittyvänä mittarina voidaan pitää eri lähteistä saatavien Teboil tuotemerkin tunnettuutta mittaavien tutkimusten seurantaa. Pääpaino on kuitenkin koko yrityksen kehittämisessä, joka koostuu markkinaosuuden kasvusta ja eri tuotteiden myyntivolyymeista.

Lähteinä käytetään Öljy ja Kaasualan Keskusliittoa, johon kaikki alan yritykset ilmoittavat tietonsa. Se kerää keskitetysti tiedot kaikkien saataville. Abstrakteja käsitteitä kuten tunnettuus, mitataan tutkimuslaitosten teettämien alan tutkimusten kautta.

Alan pienten marginaalien ja suurten volyymien vuoksi resursseja pitää keskittää varsinaiseen toimintaan. Kaikilla suoritettavilla tutkimuksilla ja brändiin liittyvillä panostuksilla tulee olla vaikutusta käytännön toimintaan.

"Olemme keskittyneet perusbusinessiin, huoltamatoimintaan ja suoramyyntiin - kaiken pitää liittyä myyntiin, jolloin mittareiden tulisi kertoa myynnin kehityksestä ja kannattavuudesta" –Heikki Lenkkeri

Liiketaloudellisen taantuman vaikutusta voidaan seurata mainonnan kautta. Se on siirtymässä brändin luomisesta takaisin myynnin aikaansaamiseen. Teboilissa volyymista 70% tulee teollisuudesta, jossa laatu, hinta ja mielikuva laadusta on tärkeää. Liikepaikkojen lukumäärä ja koko vaikuttaa tunnettuuteen ja mielikuviin, sanoo Lenkkeri.

"Esso on tunnettu brändi, mutta niiden markkinaosuus on ollut laskussa, liikepaikkojen lasku aiheuttaa sen. Samoin kilpailijoista Shell lopettaa asemiaan ja muuttaa toimintamalliaan, kysymys kuuluukin onko brändeillä arvoa, kun liikevaihto on suoraan verrannollinen jakeluverkostoon." –Heikki Lenkkeri

Brändin tuottama preemio on nähtävissä selkeästi huoltamoliiketoiminnassa.

"Shellillä on kyky tuottaa 3-4p enemmän litralta, meidän volyymissä se tarkoittaa 15-20 miljoonaa markkaa" –Heikki Lenkkeri

Hintapreemioon vaikuttaa vahvasti myös tunnettuus. Esimerkiksi St1 ei pysty kilpailemaan muilla kuin hintatekijöillä. Bensiini on kuitenkin bulkkituote ja sen osuus ostoskorista on prosentuaalisesti suuri. Tämä aiheuttaa hintaherkkyuden. Hintajoustoa on kuitenkin vaikea arvioida, sanoo Lenkkeri.

Johtaja Heikki Lenkkerin mukaan jakelukanava on yhtä kuin brändi, sillä Teboil Lempäälän – uusimman suuren huoltamokeskuksen, avaamisella oli selkeä vaikutus mm. tunnettuuteen"

Johtopäätöksenä voidaan todeta ristiriitaisuuksia yrityksen edustajan lausunnoissa brändin merkityksen vähäisyydestä. Samalla kun Teboil panostaa perusliiketoimintaan, mm. Shellin brändillä on kyky tuottaa selvää preemiota verrattuna kilpailijaansa. Tätä ei kuitenkaan Teboilissa nähdä merkityksellisenä. Brändin arvoa seurataan vain koko toimialaa kattavien tutkimusten pohjalta.

4.1.2 Conoco JET Nordic (Nykyisin osana Lukoil/Teboil huoltamoketjua)

JET on keskittynyt bensiinin myyntiin pohjoismaat kattavalla automaattiasemaverkollaan. Asemat ovat avoinna 24h vuorokaudessa Tällä hetkellä (v. 2001) Suomessa on 38 JET-asemaa ja pohjoismaissa yhteensä 280 asemaa. JET:in markkinaosuus oli vuonna 2001 5,5%.

JET:in asemien suunnittelussa ja käytössä kiinnitetään erityistä huomiota ympäristö- ja turvallisuusstandardeihin. JET Nordicin

omistaja ConocoPhillips on yksi maailman johtavista öljy-yhtiöistä. JET on toiminut Pohjoismaissa muiden öljyteollisuustuotteiden merkeissä jo vuodesta 1967. Suomessa huoltamoliiketoiminta alkoi vuonna 1993.

"JET on ConocoPhillipsin brändi, tavaramerkki, automaattiasemilla. JET brändi on pitkän jatkumon tulos. Omistajayrityksen taloudellinen tilanne on mahdollistanut sen, että on varaa rakentaa brändiä" –Ari Rajala

JET:illä brändiin ja liiketoimintaan yleisesti liittyvää seurantaa tapahtuu useille eri tasoilla. Benchmarking lähimpiin kilpailijoihin on yrityksen johdon tehtävä. Ympäristö- ja turvallisuustasoa seuraavat työntekijät, JETin sisäiset vaatimukset ovat tällä hetkellä korkeammalla tasolla kuin lakisääteiset vaatimukset huoltamoverkolle yleensä. JET mittaa brändinsä tunnettuutta ja asiakaskäyttäytymistä muodostamalla profiileja sen perusteella miten asiakas toimii. Selvitetään mm. kuka tulee tankkaamaan ja mikä on toteutunut myynti.

Yrityksen arvot muodostavat selkeitä, mitattavia kokonaisuuksia, joiden avulla pyritään asiakkaille viestimään rehellisesti omasta toimintamallista. JET Conocon malli on konseptoitu, ja koko yrityksen kehityksen pohjana toimii tiukka konseptikuri.

"Olemme ainoa verkosto, jonka asemat ovat kaikki samanlaisia, poikkeamia ei sallita. Tämä mahdollistaa kustannustehokkuuden – bulkkituotteen markkinoilla elinehdon" –Ari Rajala

JET brändin tuottama hintapreemio on negatiivinen, asemilla tankkaavat olettavat hintojen olevan kilpailijoita matalammat. Vastaavasti brändillä on kyky tuottaa suuri volyymipreemio koko jakeluverkostossa.

"Suomessa on noin 45 automaattiasemaa, joiden myynti ylittää 3000m³, meidän asemistamme yli 4000m³ myyntiin kykenee suurin osa." –Ari Rajala

Tällä hetkellä kaikista huoltamoista on kolmannes automaattiasemia, mutta määrä tulee kasvamaan voimakkaasti tulevaisuudessa. Automaattiasemien mukana hintajousto tulee kehittymään voimakkaammin, vaikka euron mukaantulo sitä heikentääkin.

"Muutosnopeus on tärkeää, tämä onnistuu ympäristön havainnoinnilla ja omien vahvuuksien tiedostamisella" –Ari Rajala

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että JET pitää brändiään avaintekijänä kilpailussa ja panostaa sen vahvistamiseen erityisesti tiukan palvelukonseptin ja arvojen kautta. Brändin arvon mittausta haastateltu kertoo tehtävän, mutta ei ole valmis kuvaamaan arvonmäärittystapoja.

4.1.3 Ilta-Sanomat

Ilta-Sanomat on Suomen toiseksi suurin sanomalehti ja suurin iltapäivälehti. Ilta-Sanomien pahimpana kilpailijana toimii Iltalehti 45 % markkinaosuudella.

Ilta-Sanomat seuraa markkinatutkimusten avulla brändin kannalta oleellisia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia mitataan säännöllisesti. Osatekijöiden avulla seurataan eri kohderyhmille tärkeitä asioita, jolloin ne toimivat lehden kehitystyön tukena.

"Mitkä osatekijät liittyvät brändin määrittelyyn, resepti ei välttämättä ole yksiselitteinen" –Sari Alasaari

Ilta-Sanomien myynti on komissiokauppaa, jälleenmyyjät saavat palkkion myydyistä lehdistä. Palautetut lehdet ovat kustantajalle

kustannuserä, joka määrittelee kannattavuuden. Seurattavia suureita ovat myynti, lehtien riittävyys, palautusprosentti, tracking –systeemi, johon kuuluu brändin ominaisuuksien ja kilpailijoiden seuranta.

Lisäksi tärkeitä mitattavia kohteita ovat spontaani tunnettuus, sekä markkinointikampanjoiden seuranta.

”Oleellista on brändin osalta kuitenkin seurata panos-tuotos rakennelmaa. Tärkein tekijä, onko brändi kunnossa, se luodaan joka päivä uudelleen” –Sari Alasaari

Brändin kehittämisessä on tärkeintä ydinarvojen määrittely, mainonta vie sanomaa eteenpäin.

Resurssienkäyttöä joudutaan harkitsemaan tarkkaan. Mm. TV -kampanjat ovat viestin välittämiseen hyvin kalliita. IS on Suomen valtakunnallinen lehti, parempi kuin Helsingin Sanomat. Jakelu toimii ympäri Suomen. Taloudellisen taantuman vaikutukset ovat pienet. Se kuitenkin pakottaa miettimään uudelleen panostuksia brändiin ja markkinointiin yleisesti. Pyrkimyksenä on saavuttaa tehokkaampia ja näkyvämpiä mainoksia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Ilta-Sanomat pitää brändiään erittäin tärkeänä kilpailutekijänä ja pyrkii myös mittaamaan sen arvoa. IS ilmaisi halukkuutensa tutkimuksen case -yritykseksi,.

4.1.4 Radiolinja (nykyisin osa Elisa konsernia)

Radiolinja tarjoaa digitaalisia matkaviestinpalveluja yrityksille ja yksityishenkilöille. Kokonaisliittymämäärä Suomessa vuoden 2001 lopussa oli lähes 4,5 miljoonaa ja penetraatio oli noin 86 prosenttia. Radiolinja verkko-operaattorin markkina-osuus matkapuhelinliittymistä on noin 30 prosenttia.

Liittymämarkkinoiden kasvu on ollut voimakasta useita vuosia. Vuoden 2001 aikana kiristyneestä kilpailutilanteesta huolimatta Radiolinja on pystynyt vahvistamaan markkina-asemansa palveluoperaattoritoiminnassa. Kampanjointia hallitsivat edellisvuotta korkeammat puheaikatarjoukset sekä erilaiset ”kylkiäiset”, eli uuden liittymän mukana saatavat lahjat. Niissä oli kasvua yli 10 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Vuonna 2001 liiketoimintaan vaikuttivat hintakilpailun kiristyminen ja siitä seurannut hintaeroosio. Kilpailu asiakkaista tiivistyi selvästi edellisvuodesta. Korkean matkapuhelinpenetraation vuoksi Radiolinja keskittyi entistä enemmän hyvän asiakaspalvelun ylläpitoon ja palvelujen kehittämiseen.

Valtakunnallinen päätelaitemyynti oli vuonna 2001 kappalemääräisesti noin 1,25 miljoonaa päätelaitetta (Radiolinja, liiketoimintakatsaus 1/2003)

Johtopäätöksenä Radiolinjan osalta voidaan todeta, että se on aloittanut brändinsä kehittämiseen vasta vuonna 1998. Silloin se keskittyi yhteen brändiin ja alkoi kehittää sitä. Brändiajattelu on kuitenkin ollut vallalla yrityksessä jo pitkään, ja operaattoreiden kilpailun kiristyessä voidaan nähdä brändin merkityksen yhä kasvavan. Brändin arvon mittausta ei ole suoritettu.

4.1.5 Sonera (nykyisin TeliaSonera)

Haastatteluajankohtana Sonera toimi vielä itsenäisenä yrityksenä, joka myöhemmin fuusioitiin ruotsalaisessa omistuksessa olevaan Teliaan. Haastattelu ja siihen liittyvä aineisto kuvaa Soneran aikaista teleoperaattoriyritystä. Soneralla on noin 2,4 miljoonaa matkaviestinasiakasta Suomessa ja näin ollen vahva markkinajohtajuus. Yhtiö tarjoaa täyden valikoiman matkaviestinpalveluja, jotka mahdollistavat matkapuhelinten monipuolisen ja tehokkaan käytön. Suomessa Sonera toimii Sonera-

nimen ja brändin alla. Sonera brändin säilyttäminen viestii omalta osaltaan sen vahvasta tunnettuudesta ja arvosta.

Sonera on yksi johtavia kotimaan paikallispuhelujen ja kaukopuhelujen sekä kiinteän verkon kansainvälisten puhe- ja datapalvelujen tarjoajia Suomessa. Maaliskuun 2003 lopussa yhtiöllä oli noin 0,7 miljoonaa kiinteän verkon liittymää.

Haastattelussa keskityttiin mobiilioperaattori –liiketoimintaan.

Soneralla on kaksitasoinen mittausjärjestelmä. Konsernitasolla suoritetaan yleisesti selvityksiä brändien asemista ja arvoista. Muita brändiin liittyviä tutkimuksia suoritetaan yksi vuodessa. Se sisältää syvähaastatteluita fokus group:eissa, tutkimus on suoritettu viimeiset 3 vuotta. Eri liiketoimintayksiköt suorittavat myös omia tutkimuksia.

Soneralla on yhtenäistetty kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmetodi, jolloin tutkimustulokset ovat vertailukelpoisia. Markkinointikampanjoihin liittyen tehdään omat seurantatutkimuksensa, sen lisäksi tuotteisiin liittyen suoritetaan b-b asiakastytyväisyystutkimuksia. Brändiin liittyvä tietoa kerätään keskitetysti omaan tietokantaansa. Datan kerääminen keskitetysti mahdollistaa tutkimustulosten automaattisen tulostuksen. Järjestelmää kehitetään tarpeiden mukaan.

”Sonera brändin arvo ja siihen liittyvät päätökset ovat ylimmän johdon asia, sen merkitys tiedostetaan” –Hanna Suoranta

Kerättävään dataan kuuluu historiatiedon kerääminen, ”top of mind” eli ensisijaisesti mieleen tulevat brändit sekä brand preference eli brändin suosittuus kilpailijabrändeihin verrattuna. Taloudellinen tilanne vaikuttaa käytettävissä oleviin resursseihin. Seurannan jatkuvuus on kuitenkin tärkeää, päätösten pitää perustua faktoihin.

"Historiatiedon kerääminen ja analysointi on ongelma, kun puhutaan uuden talouden sovelluksista, vanhat lainmukaisuudet eivät pidä paikkaansa, jolloin tieto ei ole relevanttia" –Hanna Suoranta

"Uusi strategia vaikuttaa enemmän kuin taantuma, keskitytään omaan ydinliiketoimintaan ja käytetään ulkoisia palveluja." –Hanna Suoranta

Teleoperaattoreiden jakelukanavat ovat hyvin samankaltaiset, erot ovat hyvin pieniä. Jakelukanaviin kuuluvat Internet, omat ketjut, sekä päällekkäisyys kilpailijoiden kanssa etenkin yksityisessä omistuksessa olevien jakelukanavien kohdalla.

Johtopäätöksenä voidaan todeta Soneran tiedostaneen brändinsä tärkeyden ja mittaavan sen kehitystä järjestelmällisesti. Teoriapohjaisia arvonmääritysmenetelmiä ei ole kuitenkaan käytetty. Brändin arvo tiedostettiin myös fuusion yhteydessä, ja Sonera-brändin vahvuutta käytetään hyväksi yhdistelmäbrändissä TeliaSonera.

4.1.6 Nokia

Yhtiö on maailman suurin matkapuhelinvalmistaja ja yksi johtavista matkapuhelin-, kiinteiden ja IP-verkkojen toimittajista. Vuoden 2001 Interbrandin julkaisemassa tutkimuksessa Nokia brändi arvioitiin 5. arvokkaimmaksi koko maailmassa.

Nokian mukaan, tehokas T&K-toiminta on ehdoton edellytys kilpailukyvyn säilymiselle. Vuoden lopussa Nokialla oli 19 579 työntekijää T&K-tehtävissä 14 maassa, mikä vastaa noin 38 % koko Nokian henkilöstöstä. Vuonna 2002 Nokian investoinnit tutkimus- ja kehitystyöhön olivat 10,2 % liikevaihdosta.

Tärkeimmät brändin seurantaan liittyvät mittarit ovat myynnin kehitys, brand preference index ja Interbrandin julkaisema brändien arvot - lista, jota Nokiallakin seurataan mielenkiinnolla.

Brandfinancen ja Interbrandin arvonmäärityksien tärkein informaatio syntyy tulosten vuosittaisista muutoksista, sekä trendien seurannasta. Brand Preference Index:iä on seurattu yli 5 vuotta. Se toteutetaan henkilökohtaisin haastatteluin useassa eri maassa. Mm. markkinointikampanjoiden tehoa voidaan tällä tavoin seurata.

Kasvun hidastuminen aiheuttaa kustannusten leikkauksia. Markkinointi ja brändiin panostus laskee. Esim. mainoskampanjoihin ja niiden aloitukseen suhtaudutaan entistä kriittisemmin.

Ilmonen suhtautuu skeptisesti brändin mittaamiseen arvonmääritysmielessä. Todellinen mittari on myynnin kehitys, mutta siihen vaikuttaa useita tekijöitä.

Arvonmääritystä Ilmonen pitää ajankohtaisena yrityskauppojen ja uudelleenorganisointien yhteydessä. Mm. Technophonesta luovuttaessa ja siirryttäessä käyttämään Nokia tuotemerkkiä teetettiin arvonmääritys, jonka avulla seurattiin arvon kehittymistä. Arvonmäärityksen tarve kuitenkin tulee hänen mielestään olla spesifinen, ennen kuin sitä on järkevää lähteä muodostamaan.

Nokia brändin tuottama preemio liittyy läheisesti tuotekehityksen kykyyn tuottaa uusia puhelinmalleja, joiden kate on suuri. Hintajouston merkitys kasvaa tuoteikältään vanhemmissa malleissa.

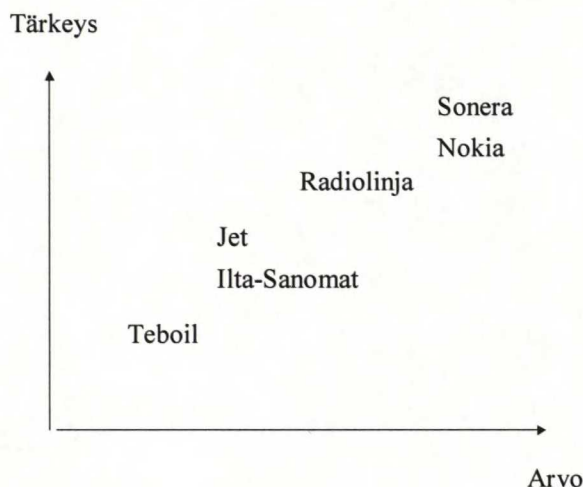
Johtopäätöksenä Nokian osalta voidaan todeta, että brändin merkitys on tiedostettu ja rakennettu pitkäjänteisellä panostuksella, joskin brändin kehittäminen sai merkittävää tukea toimialan näkyvyydestä ja nopeasta kasvusta. Brändi tarjoaa myös selkeän hintapreemion Nokian tuotteille. Brändin arvon kehitystä seurataan järjestelmällisesti, mutta teoriapohjaisten arvonmääritysmenetelmien

käyttö rajoittuu kaupallisten määritysten seuraamiseen. Yrityksen aikaisempien brändien yhdistämisvaiheessa arvonmääritys katsottiin tarpeelliseksi ja yrityskauppa- ym. spesifisissä tilanteissa tarve voi tulla esille.

4.2 Yritysten suhde brändiin ja sen arvoon

Haastattelujen perusteella voidaan yritysten suhtautumista brändiinsä ja sen arvoon kuvata alla olevan kuvion perusteella. Vaaka-akselilla on brändin merkitys ja arvo suhteessa koko yrityksen arvoon. Pystyakselilla kuvataan brändin tärkeyttä yrityksen toiminnassa. Haastateltavien yritysten suhtautuminen ja saadut lausunnot vaikuttivat kuvion muodostukseen. Haastattelijan muodostamaa kuvaa voidaan kuitenkin pitää subjektiivisena.

Kuvio 12. Haastatellut yritykset ja niiden suhde brändiin



Lähde: Haastattelut

Huoltamoliiketoiminnassa brändin merkitys liiketoiminnan kannalta on alan yritysten mukaan epäolennaisempi kuin teknologiaan ja uusiin innovaatioihin perustuvilla liiketoiminnan aloilla. Haastattelujen

perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yhtiökohtaiset erot voivat olla kuitenkin suuret toimialan sisällä.

Jet Conocon strategiaan kuuluu tarkkaan määritelty brändi, johon kuuluu tiukka konseptikuri. Näistä lähtökohdista voidaan todeta brändin aseman olevan merkityksellinen yrityksen tekemissä päätöksissä. Teboilin kohdalla brändin merkitys on vähäisempi - huoltamoketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Pienten marginaalien ja liiketoiminnan volyymilla on suuri vaikutus kannattavuuteen. Täten huoltamoketjun koko on suoraan verrannollinen markkinaosuuteen. Tässä tilanteessa yritysten tavoitteiden välinen ero näkyy myös brändin asemassa ja arvossa.

Teleoperaattoreiden näkökulmasta brändit ovat osa strategiaa, ja kilpailun kiristyessä niiden merkitys tulee edelleen kasvamaan. Liiketoiminnan nopean kasvun aikana tehtyjen päätösten oikeellisuus näkyy kannattavuudessa vasta kasvun taannuttua. Kasvu on osin peittänyt tehdyt virheet alleen. Radiolinja on aloittanut brändinsä kehittämisen vasta vuonna 1998, jolloin se keskittyi yhteen brändiin ja alkoi kehittää sitä. Brändiajattelu on kuitenkin ollut vallalla yrityksessä jo pitkään. Soneran arvosta oli haastattelun tekoaikana suurin suhteellinen osuus odotuksia. Tämän vuoksi haastattelujen perusteella tehdyssä kaaviossa sen brändin tärkeys ja arvon suhteellinen osuus koko yrityksen arvosta ylittää Nokian. Uusien liiketoiminta-alueiden odotukset olivat suuret samoin kuin panostuksetkin. Brändiajattelu on kuitenkin vahvana osana liiketoimintaa. Soneran osalta voidaan kuitenkin todeta pitemmälle ja teoreettisemmalle tasolle viety brändiajattelu kuin Radiolinjalla.

Telekommunikaatioalalta haastateltuja yrityksiä oli yksi, markkinajohtaja Nokia. Nokia brändi on saavuttanut suuruusluokan, jossa sen arvoa ja kehitystä vertaillaan vuosittain ilmestyvissä julkaisuissa (Interbrand Top Brands). Brändiajattelua pidetään tärkeänä osana yrityksen koko markkinointistrategiaa. Sitä ei eroteta itsenäiseksi, vaikka erillisiä selvityksiä brändin arvosta on tehty

yrityskauppojen yhteydessä. Brändin suhteellinen arvo koko yrityksen arvosta on kasvanut sitä mukaa kun tunnettuus maailmalla on lisääntynyt.

Kustannustoimintaa harjoittavia yrityksistä haastateltiin Iltä-Sanomien edustajaa. Yrityksessä on panostettu merkittävästi oman brändin tutkimiseen. Osan tästä tutkimistarpeesta luovat markkinat, jotka vaativat ilmoituskanavia tutkimaan kanaviensa tehokkuutta ja täsmällisyyttä. Myynnin lisäksi mitattavat ja seurattavat suureet olivat palautusprosentti, spontaani tunnettuus ja omien markkinointikampanjoiden tehot. Tracking –järjestelmän avulla omia ja kilpailijoiden ominaisuuksien kehittymistä seurataan säännöllisin väliajoin.

4.3 Eri yrityksissä käytetyt brändien seuranta- ja mittausmenetelmät

Tärkeimmät brändin seurantaan liittyvät mittarit ovat myynnin kehitys ja tunnettuus. Tietolähteinä käytetään erilaisia markkina –ja tuoteanalysejä. Yritykset käyttävät myös erilaisten yhteisöjen tuottamia julkaistuja tutkimustuloksia ja vertailuja tutkimustyössään.

”Brand preference index:in ja Interbrandin (CBA) arvonmäärityksien tärkein informaatio syntyy tulosten vuosittaisista muutoksista, sekä trendien seurannasta.”

-Urho Ilmonen

Yritysten edustajia kiinnostivat eri tutkimuslaitosten julkaisemat tulokset brändien kehityksestä. Yritykset eivät olleet kuitenkaan valmiita investoimaan ko. tutkimuksiin. Arvonmääritystä pidetään ajankohtaisena yrityskauppojen ja uudelleenorganisointien yhteydessä. Kuitenkin varsinaisesta hyödystä tai käyttötarkoituksesta ei ole varmuutta.

"Markkinointikampanjoiden tehoa voidaan mm. tällä tavoin seurata."

-Urho Ilmonen

Tämä on ristiriidassa teoriassa esitettyyn. Nykyiset brändien arvonmääritys tai seurantajärjestelmät eivät kykene mittaustarkkuudellaan esim. markkinointikampanjoiden tehon seurantaan. Kuitenkin on huomattava, että markkinoinnin luoma tunnettuuden lisääntyminen vaikuttaa joissakin laskentamalleissa lopulliseen numeeriseen arvoon

"Huoltamoalalla markkinaosuuden määrittelee jakeluverkko, ei brändi – Mainonta on siirtymässä brändin luomisesta takaisin myynnin aikaansaamiseen. Brändi on yhtä hyvä kuin huoltamoverkko, kun se kehittyy positiivisesti"

-Heikki Lenkkeri

Toimialoittain yritysten edustajien suhtautuminen brändiin ja sen kehittämiseen vaihteli voimakkaasti. Mm. suhdanteiden vaihtumisella oli selvä vaikutus brändin kehittämissuunnitelmiin ja toteutustapoihin.

4.4 Toimialan ja toimintaympäristön vaikutus brändin arvonmäärityksessä

Haastateltavien joukkoon kuului myös konsulttiyrityksen edustajia, heidän mukaansa brändin arvonmääritykset ja kehittäminen muodostavat vain yhden kiinnostavan tekijän aineettomien oikeuksien arvotuksessa. Suurempana mahdollisuutena pidetään liiketoimintaa esim. patenttioikeuksien hallinnasta ja arvotuksesta.

Toimialan vaikutuksesta puhuttaessa pyritään arvioimaan arvonmäärityksen järkevyyttä, sekä toteuttamiskelpoisuutta ko. alalla. Mm. Birkin'in mukaan selkeimmän mahdollisuuden brändien arvottamisessa luovat yhtiöt, joilla ei ole kuin yksi brändi ja sekin

selkeästi määritettävissä. Tämän lisäksi geneeristen tuotteiden olemassaolo mahdollistaa brändin luoman todellisen lisäarvon mittaamista. Myös taloudellista informaation saatavuus on tärkeää vertailujen mahdollistamiseksi. (Birkin 1991)

"Arvonmäärityksessä ei ole aina oleellisinta löytää absoluuttisesti oikeinta ratkaisua. Saman menetelmän käyttäminen perusteltua,. Samalla standardilla, oli se mikä hyvänsä, saadaan aikaan vertailutietoa, oli se miten epätarkkaa hyvänsä"

-Matias Lindholm

Konsulttiyritysten edustajien mukaan toimintaympäristön vaikutus menetelmiin on perusteltu. Mallien perusolettamukset ja arvon määräytymisperusteet pohjautuvat kasvuun, kehitykseen ja kannattavuuteen. Ei-numeeristen mittareiden vaikutus on vain osa kokonaisuutta. Tällöin toimintaympäristön vaikutukset näkyvät mittaustuloksissa. Myös tämä seikka puoltaa mittausten menetelmän standardisointia, jopa yrityskohtaisesti.

Toimialojen erityispiirteitä menetelmiin saadaan tuotekehityksen kautta. Tämä myös lisää informaation tarvetta ja rajaa toimivan yritysjohdon mahdollisuutta suorittaa arvonmääritystä ilman ulkopuolista asiantuntijaa.

Huomioitavaa konsulttiyritysten edustajien haastatteluissa ja käydyissä neuvotteluissa oli periaatteellinen kiinnostus lisätä brändin arvonmääritys tuoteportfolioon. Haastatteluista voidaan täten pitää subjektiivisina, koska yritysten edustajat ajoivat omaa etuaan.

4.5 Arvonmääritysmenetelmiin liittyvää problematiikkaa haastattelujen valossa

Haastatteluiden perusteella arvonmääritysmenetelmiin liittyen ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- Menetelmien suoritus käytännössä
- Menetelmäkohtaiset ongelmat

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat mm. johdon asenneongelmat järjestelmän kehitys- ja analyysivaiheessa. Yleisesti voidaan myös todeta vaikeus löytää oikeat mittarit kustannusten sekä tulosten osalta. Kustannustehokkuus tuli selvästi haastateltavien kommenteissa esille: laskennan kustannukset eivät saa ylittää niistä saatavaa hyötyä.

"Informaation kustannus ei missään vaiheessa saa ylittää siitä saatavaa hyötyä"

-Heikki Lenkkeri

"Uusien liiketoiminta-alueiden, etenkin nopeasti kehittyvien markkinoiden osalta, toimivia ratkaisuja ei ole löydetty – tulevaisuuteen perustuvat mittarit perustuvat puhtaasti ennusteisiin ja historiatietoon perustuvaa tietoa ei ole."

-Hanna Suoranta

Toisena ongelmaryhmänä voidaan pitää menetelmäkohtaisia ongelmia.

"Hankintahinnan pohjalta mittaaminen ei arvonmääritysmenetelmänä ole relevantti. Se toteutuu vain yrityskauppojen yhteydessä"

-Olli Vesikivi

Kuitenkin voidaan todeta, että hankintahintaan ja kulutettuihin resursseihin perustuvissa menetelmissä myönteisenä puolena ovat tiedon saatavuus ja tulkintaongelmien periaatteelliset ratkaisumallit.

Muissa malleissa tunnusomaisena piirteenä voidaan pitää laskemisen suurta työmäärää. Myös tarvittavan aineiston kerääminen aiheuttaa kustannuksia.

"DCF antaa teoreettisesti oikean tuloksen, mutta laskemisessa on hirveä työ, jotta siitä saadaan uskottava. Lisäksi DCF mallissa ongelmana on sen herkkyyys muuttujien eri arvoilla. P/E lukuihin perustuvat menetelmät ovat käytännöllisempiä"

-Matias Lindholm

4.6 Järjestelmäratkaisut haastatelluissa yrityksissä

Haastatelluista yrityksistä kehittyneimmät seurantajärjestelmät olivat Soneralla, joka on aktiivisesti pyrkinyt löytämään uusia ratkaisuja brändin kehitykseen ja seurantaan nopeasti muuttuvilla mobiilioperaattorimarkkinoilla. Sonera brändin arvo on ylimmän johdon asia, jonka merkitystä vaalitaan tutkimalla sitä säännöllisesti

Ilta-Sanomien tracking –järjestelmää voidaan pitää oman brändin ja tuotteen kehittymisen mittaristona. Säännöllisin väliajoin suoritettujen markkinatutkimusten avulla mitataan omien ja kilpailijoiden tärkeimpiä ominaisuuksia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että käytännön problematiikka brändin arvonmäärittämisessä on haastattelujen valossa mittava. Haastateltujen yritysten osalta teoriapohjaisten arvonmäärittämenetelmien käyttö rajoittui erityistilanteisiin, joskin brändin kehitystä seurattiin useimmissa yrityksissä. Tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollisuuksia laajempaan kansainväliseen tarkasteluun.

5. CASE: ILTASANOMAT

5.1 Taustaa

Ilta-Sanomat on osa Sanoma-konsernia, joka kustantaa sanomalehtiä ja taloustietoa sekä harjoittaa uusmedialiiketoimintaa ja kaupallista painotoimintaa. Ilta-Sanomat on Suomen toiseksi suurin sanomalehti ja suurin iltapäivälehti. Ilta-Sanomien pahimpana kilpailijana toimii Iltalehti 44 % markkinaosuudella (LT/2000 I-II).

Vuodesta 1932 ilmestynyt Ilta-Sanomat on sitoutumaton, valtakunnallinen sanomalehti, jota myydään irtonumeroina 8 500 pisteessä. Ilta-Sanomien verkkopalvelu www.iltasanomat.fi on itsenäinen tuote, joka täydentää painettua Ilta-Sanomia verkkoviestinnän parhailla puolilla.

Päivittäin Ilta-Sanomia lukee 836 000 suomalaista (KMT 2000). Ilta-Sanomien keskilevikki oli 214 610 kpl ja viikonvaihtelevisuus 241 478 kpl vuonna 2000 (Levikintarkastus, LT 200/I-II). Markkinaosuus on 66 %.

Ilta-Sanomien myynti on komissiokauppaa. Lehdet toimitetaan myyntipisteisiin, joista myymättömät lehdet palautuvat 2 viikon jälkeen.

”Brändin kehitys on IS:lle tärkeä tekijä, koska tuote luodaan joka päivä uudelleen” -Sari Alasaari

Painosmääritykset tehdään tiettyyn aikaan mennessä ja itse painatus käynnistyy kolmessa painossa. Koko prosessi toimii sähköisesti. Kustannustoiminnan kannattavuus riippuu lehtien palautusprosentista.

Ilta-Sanomien liikevaihto koostuu levikki- ja ilmoitustuotoista. IS brändin vaikutus ilmoitustuottoihin jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Ne perustuvat markkinatutkimuksella hankittuihin tietoihin lehden toimivuudesta ilmoitusvälineenä. Nämä numeeriset faktat luovat kysynnän ilmoituksiin. Näihin tietoihin kuuluu mm. levikit ja huomioarvo eri segmenteissä. Arvonmäärityksessä keskitytäänkin brändin tuomaan lisäarvoon levikkituottojen osalta.

5.2 Case -osion toteutus

Case -yritykseksi IS valittiin, koska siitä on suoritettu brändin arvonmääritys vuonna 1997. (Kauppalehti Optio 1998) Yrityksen brändin arvoksi mitattiin tuolloin 106,6 Mmk eli 17,9 M€. Tällöin arvonmääritysmallina käytettiin Interbrandin CBA -mallia.

Brändin arvonmääritys suoritettiin kolmella edellä esitetyllä arvonmääritysmenetelmällä. Ko. menetelmät valittiin seuraavien kriteerien perusteella:

- Tietojen saatavuus
- Edustavuus ryhmässä
- Näkökulmaerot verrattuna muihin suoritettaviin menetelmiin
- Vertailtavuus edellisiin vuosiin

Tietojen saatavuus on linkitettävissä läheisesti käytännöllisyysargumenttiin, jonka perusteella valittiin kyseiset menetelmät. Todellisen alkuperäisen hankintameno -menetelmän tiedot ovat saatavissa case -yrityksen tilinpäätösinformaatiosta. Toisena kriteerinä käytettiin ko. mallien edustavuutta ryhmässään. Mallien teoriapohjan perusteella tapahtuneen ryhmittelyn avulla määriteltiin parhaiten ryhmää edustava malli case -yritykselle. Kolmanneksi valintakriteeriksi valittiin ryhmittelyn kautta tapahtuva valinta. Tällöin pystytään argumentoimaan eri näkökulmista case -yrityksen brändin arvoa. Lopuksi valintaan vaikutti vertailtavuus

edellisten vuosien tulokseen, joka antaa mahdollisuuden tutkia brändin kehitystä viimeisten vuosien aikana (CBA-malli).

5.3 Ilta-Sanomien brändin arvonmääritys; Todellinen hankintameno

Todellisen alkuperäisen hankintamenon pohjana käytetään markkinointikuluja viimeiseltä 5 vuodelta. Tänä aikana brändin kehitykseen on panostettu useilla eri mainoskampanjoilla, markkinatutkimuksilla, sekä jatkuvalla tuotekehityksellä. Tarkastelujakson tiedot on esitetty alla olevassa yhteenvetotaulukossa.

Taulukko 3. Todellisen hankintamenon –laskelmat (M€)

Aikajakso	t_4	t_3	t_2	t_1	t_0
Vuosi	1997	1998	1999	2000	2001
Liikevaihto	62,30	62,71	67,72	67,72	73,38
Markkinointikustannukset	2,92	2,50	3,51	3,71	3,71
Korkokanta	0,0486	0,043	0,0407	0,0527	0,0454
Vertailukelpoinen luku	3,53	2,83	3,80	3,91	3,71
Brändin arvo	17,78				

Todelliseen hankintamenoon pohjautuvan arvonmääritysmallin mukaisesti Ilta-Sanomien brändin arvo 31.12.2001 oli 17,8 M€. Koko laskentaprosessin kattava laskelma on esitetty liitteessä B.

Todellisen hankintameno –mallista ei ole case –yrityksen kohdalla käytettävissä historiatietoa. Ero tutkielmassa toteutettuun CBA –mallin arvonmääritykseen (kappale 5.4) on 9,4 M€. Arvonmäärityksien eron aiheuttavia tekijöitä on useita. Menetelmäkohtaiset erot selittävät suurinta osaa arvonmääritysten erotuksesta. Todellinen hankintameno ei ota huomioon tulevaisuuden potentiaalia. Menetelmän avulla ei mitata brändin potentiaalia numeerisesti tai potentiaalisten ominaisuuksien avulla. Laskettaessa todellista hankintamenoa otetaan huomioon vain tietty rajattu ajanjakso. Merkityksellistä on seurata brändin arvon kehitystä

liukuvasti, jolloin aikajaksojen resurssinkäytön erot tasoittuisivat. Samoin jatkuvuudella minimoidaan yleisen markkinatilanteen vaikutus.

Laskelmien taustaoletuksiin kuuluvan korkotason merkittävyys ei ollut oleellinen, koska sen muutokset mahtuvat teoriassa viitattuun virhemarginaaliin. Tässä arvioinnissa käytetään viiden vuoden valtion obligaation korkoa, koska sen sisältämä korkoriski vastaa parhaiten Suomessa kustannusliiketoimintaa harjoittavan yrityksen korkoriskiä. Riskitön korkokanta ei korreloi muiden taloudellisten tekijöiden kanssa. Pitkän ajan obligaation hintaan sisältyy tulevaisuuden inflaation ja korkotason aiheuttama epävarmuus. Markkinointikustannusten huomattava kasvu tarkastelujaksolla johtaa brändin arvon kasvuun. Muita huomioonotettavia tekijöitä on mm. huomattava taloudellinen nousukausi tarkastelujaksolla. Myös panostukset verkkoliiketoimintaan ja kehitykseen ovat omalta osaltaan vaikuttaneet panostusten kasvuun.

Tiedonkeruu menetelmää varten tapahtui yrityksen toimittaman tilinpäätösmateriaalin pohjalta. Ongelmana kuitenkin on ettei markkinointipanosten ja brändin arvon välillä ole suoraan yhteyttä. Menetelmä ei ota huomioon tulevaisuuden odotuksia. Käytettäessä alkuperäisen hankintamenon estimointia arvioinnin perustana on ratkaistava kustannuserät, jotka ovat osoitettavissa brändille. Näihin lukeutuivat menetelmässä markkinointikustannukset pl. maksetut markkinoinnin palkat. Ilta-Sanomat brändi on iältään huomattavasti vanhempi kuin tarkastelujakso. Tällöin brändin elinkaareen liittyvät niin myönteiset kuin kielteisetkin tekijät jäävät huomiotta ko. menetelmässä.

Haastateltavien mielestä hankintamenon perusteella ei voida määritellä brändin arvoa. Brändin arvon tekijät riippuvat em. panostusten onnistumisesta, ei niinkään niihin uhrattujen resurssien summasta. Hankintameno –oletaman arvioiminen taas olisi haastateltavien mielestä mahdotonta.

5.4 Ilta-Sanomien brändin arvonmääritys; Current Brand Attribute - model

CBA –malli on yhdysvaltalaisen konsulttitoimiston, Interbrandin, kehittämä arvonmääritysmalli. Arvonmääritysmallin kolme tärkeintä vaihetta ovat taloudellisten ennusteiden laatiminen, brändin vahvuuksien arvioiminen ja arvonmäärityksen tukena toimivan kertoimen tai diskonttoteijän määrittäminen. Menetelmän yhteenvedotaulukko on esitetty alla.

Taulukko 4. CBA-mallin laskelmat

aikajakso	vuosi	liikevoitto	inflaatio	inflatoitu liikevoitto	verot	painokerroin	summataulu
t0	2001	11,92	2,60 %	11,92	29 %	3	25,39
t1	2000	8,48	3,40 %	8,76	29 %	2	12,44
t2	1999	9,27	1,20 %	9,70	29 %	1	6,88
						6	44,72
liikevoiton (jälkeen verojen) painotettu keskiarvo							7,45

inflatoitu painotettu vuosituotto	sijoitetun pääoman tuottoasteen mediaani	sitoutunut LPO	muiden erien tuottovaikutus	brandille kohdistettavissa oleva tuotto
7,45	17,2 %	24,93	4,29	3,17

pääoman tuottokerroin	brändin arvo
8,57	27,14

Current brand attribute mallin mukaan Ilta-Sanomien brändin arvo 31.12.2001 oli 27,1 M€. Koko laskentaprosessin kattava laskelma on esitetty liitteessä C.

Tuloksen perusteella brändin arvostustaso on selvästi kasvanut viimeksi tehdystä arvonmäärityksestä. Silloin Ilta-Sanomien brändin arvoksi muodostui 106,6 Mmk eli 17,9 M€. Vuodesta 1997 brändin arvo on kasvanut 9,2 M€. Efektiivisenä vuosituottona tämä on 11 % p.a. Kolme suurinta eron aiheuttajaa ovat yrityksen kasvu ja siitä

johtuva liikevoiton kasvu, inflaation lasku ja ajanjakson korkeasuhdanne.

Laskelmien taustaoletuksiin suurimpina vaikuttajina ovat tuottokerroin, sijoitetun pääoman tuottovaatimus ja nykyhetken tulokunto. Korkotason merkittävyys on oleellinen, koska muutokset korkotasossa ylittävät teoriassa viitatus virhemarginaaliin. Näissä taustaoletuksissa ei kuitenkaan ollut merkittäviä muutoksia edelliseen tutkimuskertaan.

Tiedonkeruu suoritettiin yrityksen tilinpäätösinformaation ja edellisen tutkimuksen tulosten avulla. Laskelmien tukena käytetään yrityksen viime vuosien tuloksia. Historiatietojen käytössä noudatetaan varovaisuutta painottamalla nykyhetkeä suuremmalla painoarvolla kuin menneisyyden tuottoja. Huomattava taloudellinen nousukausi tarkastelujaksolla, vaikutti kuitenkin painotetun keskiarvon kautta lopputulokseen. Brändin vahvuuden numeerisessa mittaamisessa käytettyjen ominaisuuksien painoarvot ovat toimialakohtaisia, jopa yrityskohtaisia. Toinen merkityksellinen seikka laskelmien taustaoletuksissa on kertoimen määrittelyyn käytettävät brändin ominaisuudet, jotka määriteltiin subjektiivisesti. Edellisellä tutkimuskerralla taustaoletuksien arvottamiseen käytettiin markkinatutkimusta ja sen tuomaa informaatiota. Nyt mukaeltiin edellisen tutkimuskerran perusteluita ja peilattiin niitä nykytilanteeseen.

5.5 Ilta-Sanomien brändin arvonmääritys; Brandfinance model

Menetelmä perustuu yrityksen tulevaisuuden riskikorjattujen kassavirtojen diskonttaamiseen nykypäivään (DCF). Sen on kehittänyt englantilainen konsulttitoimisto Brandfinance Ltd. Mallin teoreettinen viitekehys voidaan määritellä kuuluvaksi tulovirtoihin perustuvaan lähestymistapaan. Menetelmän yhteenvetotaulukko on esitetty alla.

Taulukko 4. BF-mallin laskelmat

aikajakso	t0	t1	t2	t3	t4	t5
vuosi	2001	2002	2003	2004	2005	2006
tuottoennuste	11,92	12,17	12,43	12,69	12,95	13,23
aineettomien oik. tuotto	8,75	8,94	9,12	9,32	9,51	9,71
brand contr. income	5,78	5,90	6,02	6,15	6,28	6,41
verot	29 %	29 %	29 %	29 %	29 %	29 %
verojen jälkeinen brandin tuotto	4,10	4,19	4,28	4,37	4,46	4,55
diskontattu tuotto	4,10	3,85	3,62	3,40	3,19	2,99
brandin arvo (M€)	21,14					

Brandfinance mallin mukaan Ilta-Sanomien brändin arvo 31.12.2001 oli 21,14 M€. Koko laskentaprosessin kattava laskelma on esitetty liitteessä D.

Brandfinance –mallista ei ole case –yrityksen kohdalla käytettävissä historiatietoa. Ero tutkielmassa toteutettuun CBA –mallin arvonmäärittelyyn on 6,0 M€. Eron aiheuttavia tekijöitä liittyvät menetelmäkohtaisiin eroihin. Brandfinance –mallin suurimmat erot CBA –malliin ovat sen mittareiden painotukset. Kassavirtojen osalta yrityksen kasvupotentiaali kasvattaa brändin arvoa. Brändin ominaisuuksien osalta mittarit painottuvat numeerisiin mittareihin, jolloin brändin vahva nykyinen asema kasvattaa brändin arvoa. Ilta-Sanomien osalta oleellinen kasvupotentiaalin puuttuminen on selkeä rajoittava tekijä mallin käytössä.

Laskelmien tukena käytetään yrityksen tulospolkuennusteita. Taloudellisten investointien taso määritellään pysyväksi nykytasolla. Merkittävimpänä tekijänä voidaan pitää brändille kohdistettavien tulojen kerrointa, jonka määrittelyssä käytetään markkinatutkimusta. Markkinatutkimuksen välineinä käytetään haastattelututkimuksia, joissa työvälineinä käytetään tunnettuutta, autettua muistamista ja brändin preferointia. Muutokset kertoimessa ylittävät brändin arvonmäärittelyn teoriassa viitatus virhemarginaalin. Tämä tekijä

huomioon ottaen sitä voidaan pitää subjektiivisena arviona. Brändin vahvuuksien numeerisessa mittaamisessa käytettyjen ominaisuuksien painoarvot ovat toimialakohtaisia, tiedot perustuvat mahdollisimman pitkälle tutkittuun tietoon. Diskonttaustekijän määrittämisessä käytetään teoriapohjana yleisesti hyväksyttyjä malleja, joiden pohjalta on rakennettu ei-numeeriset tekijät huomioiva malli. Tätä voidaan pitää subjektiivisena lähestymistapana. Herkkyyssanalyysin avulla tarkastellaan kriittisesti eri tekijöiden vaikutusta lopputulokseen.

Haastattelumateriaalin pohjalta BF -mallia kritisoitiin sen suuren työmäärän vuoksi. Haastateltavien mielestä DCF -malliin perustuvat laskelmat vaativat aina suuren työmäärän, jotta laskelmista tulisi uskottavia. Informaation kustannus ei saa koskaan ylittää sen tuomaa hyötyä.

5.6 Analyysi brändin arvonmäärittämisestä case -yrityksessä

Taulukko 4. Menetelmäkohtaiset brändin arvot

Menetelmä	Arvo	Teoreettinen viitekehys	Soveltuvuus	Kriittiset tekijät
Todellinen hankintameno	17,78	Kustannus-vastaavuus	Yksituote -yritys, uudehko brändi	Historiatiedot, brändin vakiintunut asema
Current brand attribute	27,14	Nykyinen tulokunto, P/E-luku	Kehittyvä brändi, tunnettuus suuri	Sij. pääoman tuottoaste, sitoutunut liikepääoma
Brand Finance	21,14	Tulovirrat, DCF	Vahva brändi, kasvunäkymät	Kassavirta-ennusteet, kasvu

Todellinen hankintameno –menetelmä toimii parhaiten yhden tuotteen yritysten kohdalla, jolloin tuottojen ja kulujen kohdistamisongelmaa ei muodostu. Oletuksena menetelmän käytölle voidaan pitää merkittäviä ja toiminnan kannalta oleellisia panostuksia brändiin, sekä riittävän pitkän historiatiedon olemassaoloa. Menetelmän kannalta parhaimmassa tapauksessa brändi on vakiinnuttanut asemansa markkinoilla, jolloin odotuksien arvo on pienempi, varsinaisia suuria innovaatioita ei ole odotettavissa ja suurimmat panostukset brändiin ja tuotteeseen on tehty. (Murphy, 26-32, 1998). Edellä esitetyillä perusteilla menetelmä soveltuisi case -yritykseen. Menetelmä ei kuitenkaan huomioi brändin kasvupotentiaali tai panostusten tuottavuutta, jonka vuoksi brändin arvo jää varsin alhaiseksi. Vertailuarvoa ei aiemmasta tutkimuksesta ole käytettävissä, mutta kasvaneiden panostusten vuoksi brändin arvon voidaan arvioida selvästi kasvaneen tarkasteluperiodilla.

CBA-mallin optimaalisessa tapauksessa arvonmäärityksen kohteena oleva yritys on kasvavilla markkinoilla. Lyhyen aikavälin tarkastelu painottaa viimeisten vuosien taloudellista suorituskyykyä, varsinainen potentiaali syntyy tuottokertoimen kautta.

Brändin ominaisuuskartta painottuu ns. leading –indicator tyyppisille mittareille. Ne kuvaavat tulevaisuuden odotuksia paremmin, koska tulevaisuudessa näiden mittareiden avulla saavutetaan taloudellista menestystä. Todelliseen tilinpäätösinformaation perustuva kassavirta luo perustan maltilliselle ja objektiiviselle arvonmääritykselle. Tilinpäätösinformaatiota voidaan pitää ns. lagging-indikaattorina, joka kuvaa mennyttä, ei niinkään nykytilannetta. Ominaisuuksien leading ja historiatietojen lagging -indikaattorit täydentävät toisiaan. CBA – arvonmääritysmallin voidaankin todeta toimivan tässä suhteessa loogisesti.

Merkittävimpinä tekijöinä ovat sijoitetun pääoman tuottoaste ja sijoitettu liikepääoma. Taseen merkitys korostuu, koska brändille kohdistettavista tuottovirroista poistetaan muille pääomaerille kohdistettavissa oleva tuotto. Velkarahoituksen mukanaolo vaikuttaa sijoitetun pääoman tuottoasteeseen positiivisesti, jolloin velan vipuvaikutusta käyttävät yritykset hyötyvät. Suuret toimialojen väliset erot tasoittuvat pääoman tuottoasteen kautta. Case -yrityksen kohdalla sitoutuneen liikepääoman kasvu johtaa muille pääomaerille kohdistettavien tuottojen kasvuun. Tämä rajoittaa brändin arvoa.

Brandfinance –malli on optimaalinen yrityksellä, jolla on kasvupotentiaalia ja jonka toiminnan kehittyminen on alkamassa. Brändin nykyinen vahvuus on kuitenkin olennainen tekijä. Arvonmääritysmalli ottaa huomioon myös todellisia attribuutteja, mutta vähemmissä määrin kuin muut tarkastellut mallit.

Brändin ominaisuuskartta painottuu ns. lagging –indicator tyyppisille mittareille, jotka kuvaavat menneisyyttä. Arvonmäärityksen pohjana toimivat kassavirtaennusteet, jotka pohjautuvat investointitason

säilyttämiseen nykytasolla. Kassavirtaennusteita voidaan pitää leading -indikaattoreina, jotka kuvaavat tulevaisuutta. Ominaisuuksien lagging ja ennusteiden leading -indikaattorit täydentävät toisiaan. Brandfinance –arvonmäärittäsmallin voidaankin todeta toimivan tässä suhteessa loogisesti. Numeeriset ominaisuudet, jotka hallitsevat Brandfinance -ominaisuuskarttaa eivät suosi heikkoja brändejä – brändin asema on oltava selkeä ja mitattavissa, jotta menetelmä kykenee arvioimaan sen oikein. Case yrityksellä on vahva brändi, jonka avulla ominaisuusarviointi vahvistaa sen arvoa. Ennustemallissa Ilta-Sanomien vakiintunut markkina-asema ei mahdollista merkittävän kasvun ennustamista. Tällöin brändin nykyinen, jatkuva, tuottokyky määrittelee sen arvon.

Yhteenvetona arvonmäärittäsmalleista voidaan Ilta-Sanomien yrityksenä tiedostaneen brändin kehittämisen ja säännöllisen tutkimisen tärkeyden. Vuonna 1997 suoritettu Ilta-Sanomien brändin arvonmäärittäksen selvitys oli jatkoa tälle kehitykselle. Säännöllisten tracking –mittausten ja markkinatutkimusten valossa lehteä kehitetään edelleen, pyrkien säilyttämään johtava markkina-asema. Tutkielman tulosten valossa Ilta-Sanomien brändin arvon kehitys on ollut voimakasta viime vuosina. Panostukset lehden kehittämiseen ovat nähtävissä arvonmäärittäystuloksissa. Kehitykseen on kuitenkin vaikuttanut taloudellinen nousukausi. Parhaiten case -yrityksen brändin arvoa kuvaa Current brand attribute –malli. Ilta-Sanomilla on kehittyvä brändi huolimatta sen määräävästä asemasta markkinoilla. Yhtiön nykytuloskunto on ratkaiseva tekijä tuottokertoimen avulla brändin arvoa määriteltäessä. Teoreettinen viitekehys pohjaa tulovirtoihin perustuvaan arvonmäärittäykseen. Malli on sovellus P/E-luvun kertoimesta. P/E-luvun laskennassa myönteisenä seikkana voidaan pitää sen realistisuutta. Näihin seikkoihin vedoten voimme todeta CBA-mallin soveltuvan parhaiten määriteltäessä arvoa case-yritykselle.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Brändin merkitys on kasvanut myynnin ja markkinoinnin kasvun myötä. Asiakkaat tekevät ostopäätöksensä yhä useammin aineettomien ominaisuuksien perusteella. Yritykset differoivat tuotteitaan ja palveluitaan tekijöillä kuten brändi, laatu tai asiakaspalvelu. Brändiin investoidut resurssit eivät kuitenkaan luo sen yksiselitteistä arvoa. Yrityksen arvo muodostuu sen substanssiarvosta ja tulevaisuuden odotuksista, joita brändi on vahvasti luomassa. On tärkeä identifioida brändin luoma lisäarvo koko yrityksen mittakaavassa

Onnistunut brändin synnyttäminen, ylläpito ja edelleen kehittäminen edellyttää järkevää johtamista. Johtaminen edellyttää kulloisenkin tilanteen mahdollisimman luotettavaa mittausta. Brändin arvon määrittämisen erilaiset menetelmät tarjoavat tähän välineitä. Arvonmäärittämisprosessi yksistään ei luo lisäarvoa –lisäarvo syntyy jatkuvuudesta. Brändin kehittymistä tulee seurata ja kriittisiä ominaisuuksia valvoa pitkäjänteisesti. Arvonmäärittämisprosessin tulee perustua järjestelmään joka tuottaa niin strategiseen päätöksentekoon kuin seurantaankin tarvittavaa informaatiota

Taseessa brändien arvot näkyvät poistettavana eränä, jotka ovat syntyneet esim. tuotemerkin hankinnan seurauksena. Tosiasiallinen brändin arvo kasvaa kaiken aikaa, jos markkinointiin ja tuotekehitykseen panostetaan. Seurauksena on brändin ansaitsemiskyvyn parantuminen.

Keskeisin ulkoisen laskentatoimen ongelma aineettomiin oikeuksiin liittyen on johdonmukainen arvonmäärittäminen. Kun yrityksen arvosta voi suurin osa liittyä aineettomiin oikeuksiin, on arvonmäärittämisen ja siihen liittyvän problematiikan tutkiminen erittäin tärkeää.

6.1 Tavoitteet ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää brändin arvonmäärityksen käytäntöä yrityshaastatteluin ja case -esimerkillä. Tutkimuksessa kuvataan tärkeimmät brändin arvonmääritysmenetelmät ja selvitetään kohdeyritysten käsitys brändin merkityksestä ja sen arvonmäärityskäytännöistä. Lisäksi case -esimerkissä arvioidaan brändin arvon kehitystä useilla arvonmääritysmalleilla ja käyttäen vertailukohtana aiemmin toteutettua arvonmääritystä.

Tutkimuksen rakenne on seuraava: ensimmäisessä osassa tarkastellaan brändin arvonmääritystä sen merkitystä ja vaikutuksia yleisesti. Seuraavassa kappaleessa esitellään arvonmääritysmalleja ja niiden keskeistä rakennetta. Empiriaosassa läpikäydään kohde- ja case -yritysten avulla brändin mittaus- ja seurantajärjestelmiä sekä arvonmääritysprosesseja. Haastatteluilla peilataan käytäntöä teorian asettamaan viitekehykseen. Lopuksi suoritetaan arvonmääritys case -yrityksessä eri menetelmillä ja analysoidaan tuloksia.

6.2 Brändin arvon mittaaminen

Brändin arvon mittaaminen toimii yhtenä ohjausinformaation lähteenä. Erityisen haasteelliseksi mittaamisen tekee vaikuttavien tekijöiden moninaisuus ja tekijöiden mittausvaikeus. Virhemarginaalia voidaan kuitenkin kaventaa käyttämällä useita rinnakkaisia arvonmääritysmalleja ja arvioiden niiden antamien tulosten eroavuutta ja syitä siihen. Arvonmääritys ja sen tuottama absoluuttinen luku ei ole yksistään käyttökelpoinen yrityksen toiminnan ohjaukseen ja seurantaan. Arvonmääritys jatkuvasti suoritettuna ja mittauskohteiltaan jatkuvasti tarkentuvana prosessina on merkittävä lisä absoluuttiselle toiminnan ohjausinformaatiolle.

Brändin arvon kehittymisen merkittäviä taustatekijöitä ovat kirjanpitoarvon ja markkina-arvon erotus, hinta jolla brändi on

myytävissä eteenpäin, brändin alkuperäinen hankintameno sekä brändin kyky tuottaa ylijäämää. Tutkimuksessa analysoidaan kolmea arvonmääritysmenetelmää yksityiskohtaisesti.

Kustannusperäinen arvonmääritysmalli eli alkuperäiseen hankintamenoon perustuva brändin arvonmääritys rakentuu estimaatille nykyisen brändin rakentamisesta aiheutuneista kustannuksista. Brändin arvo saadaan laskemalla yhteen kaikki sen rakentamisessa käytetyt taloudelliset resurssit. Näihin kuuluvat markkinointiponnisteluja lisäksi tuotekehitys- ym. kustannukset, jotka kasvattavat brändin arvoa.

Yrityksen tuloihin perustuva arvonmääritys on ollut käytetyin ja tutkituin. Teoreettisen viitekehyksen perusteella ovat myös useat eri yrityksen luoneet omia mallejaan arvottaa brändejä perustuen hintapreemion hyväksikäyttöön.

Näistä ensimmäisen eli CBA –malli on yhdysvaltalaisen konsulttitoimiston, Interbrandin, kehittämä arvonmääritysmalli. Mallissa käytetään hyväksi brändin luomaa hinta- tai volyymipreemiota. Menetelmää voidaan soveltaa teoriapohjalla, joka perustuu diskontattuihin kassavirtoihin (DCF) tai P/E lukuun (kerroinmallin). Tässä esityksessä keskitymme kerroinmalliin, koska se antaa uuden perspektiivin arvonmääritysprosessiin. Arvonmääritysmallin kolme tärkeintä vaihetta ovat taloudellisten ennusteiden laatiminen tai historiatietojen määrittäminen, brändin vahvuuksien arvioiminen ja arvonmäärittelyn tukena toimivan kertoimen tai diskonttokerroin määrittäminen.

Toinen tarkastelun kohteena olevista menetelmistä on Brandfinance Ltd:n kehittämä. Se perustuu yrityksen tulevaisuuden riskikorjattujen kassavirtojen diskonttaamiseen nykypäivään (DCF). Arvonmääritysmallin neljä tärkeintä vaihetta ovat taloudellisten ennusteiden laatiminen, riskitason määrittäminen, diskonttokorkokannan laskeminen ja laskemien analysointi herkkyyssanalyyysillä. Brändin

arvonmääritys perustuu yrityksen diskontattuihin kassavirtoihin. Kassavirtojen diskonttaustekijää määriteltäessä huomioidaan yrityksen brändin ominaisuudet ja sitä kautta riskitaso. Herkkyysanalyysin avulla analysoidaan muutosten vaikutus eri taustatekijöissä.

6.3 Yhteenveto arvonmääritysmalleista

Yhteenvetona voidaan todeta niiden edustavan hyvin erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Tilannetta voidaan verrata koko yrityksen arvonmäärityksen tapojen moninaisuuteen. Brändin arvonmäärityksen perusteet ovat liittyvät samaan teoreettiseen viitekehykseen kuin osakemarkkinoilla.

Tutkimuksen empiriaosan tueksi suoritettiin haastattelut. Ne käsittivät kuuden eri yrityksen edustajia neljältä eri toimialalta. Brändin arvonmäärityksen teoriaan ja käytännön ongelmien esilletuomiseksi haastateltiin kahta rahoituksen ja yritysjärjestelykonsultoinnin asiantuntijaa. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään brändien seurannan ja mittaamisen tärkeyttä ja toteutusta kohdeyrityksissä. Lisäksi tarkennettiin brändiin ja siihen liittyvien päätöksien tukena vaikuttavia mittareita.

Huoltamoliiketoiminnassa brändin merkitys liiketoiminnan kannalta on alan yritysten mukaan epäolennaisempi kuin teknologiaan ja uusiin innovaatioihin perustuvilla liiketoiminnan aloilla. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yhtiökohtaiset erot voivat olla suuret toimialan sisällä. Haastatteluissa tulivat esille hinta- ja volyymipreemiot.

Teleoperaattoreiden näkökulmasta brändit ovat osa strategiaa. Kilpailun kiristyessä niiden merkitys tulee edelleen kasvamaan. Brändin kehittäminen ja mittaaminen oli huomattavasti

kehittyneempää kuin muilla haastattelussa mukana olleilla toimialoilla.

Telekommunikaatioalalta haastateltuja yrityksiä oli yksi, markkinajohtaja Nokia. Brändiajattelua pidetään tärkeänä osana yrityksen koko markkinointistrategiaa. Sitä ei eroteta itsenäiseksi osaksi, vaikka erillisiä selvityksiä brändin arvosta on tehty yrityskauppojen yhteydessä. Brändin suhteellinen arvo koko yrityksen arvosta on kasvanut sitä mukaan kun tunnettuus maailmalla on lisääntynyt.

Kustannustoimintaa harjoittavia yrityksistä haastateltiin Ilta-Sanomien edustajaa. Yrityksessä on panostettu merkittävästi oman brändin tutkimiseen. Tärkeimmät brändin seurantaan liittyvät mittarit ovat myynnin kehitys ja tunnettuus. Tietolähteinä käytetään erilaisia markkina –ja tuoteanalyyssejä.

Toimialoittain yritysten edustajien suhtautuminen brändiin ja sen kehittämiseen vaihteli voimakkaasti. Mm. suhdanteiden vaihtumisella oli selvä vaikutus brändin kehittämissuunnitelmiin ja toteutustapoihin.

Haastatteluiden perusteella arvonmääritysmenetelmiin liittyvät ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään: Arvonmäärityksen suoritus käytännössä ja menetelmäkohtaiset ongelmat. Yleisesti voidaan myös todeta vaikeus löytää oikeat mittaristot. Kustannustehokkuus tuli selvästi haastateltavien kommenteissa esille: laskennan kustannukset eivät saa ylittää niistä saatavaa hyötyä. Hankintahintaan ja kulutettuihin resursseihin perustuvissa menetelmissä myönteisenä puolena voidaan pitää tiedon saatavuutta ja tulkintaongelmien periaatteellisia ratkaisumalleja. Muissa malleissa tunnusomaisena piirteenä voidaan pitää laskemisen suurta työmäärää. Myös tarvittavan aineiston kerääminen aiheuttaa kustannuksia. Haastateltujen mielestä brändin arvonmäärityksessä mittareiden tulisi kertoa myynnin kehityksestä ja kannattavuudesta jossa laatu, hinta ja mielikuva laadusta on tärkeää. Hintapreemioiden

olemassaolo tunnustettiin osin johtuvaksi onnistuneesta brändin kehittämisestä.

6.4 Case: Ilta-Sanomat

Case -yritykseksi valittiin Ilta-Sanomat, koska siitä on suoritettu brändin arvonmääritys vuonna 1997. Yrityksen brändin arvoksi mitattiin tuolloin 106,6 Mmk eli 17,9 M€. Tällöin arvonmääritysmallina käytettiin Interbrandin CBA -mallia. Brändin arvonmääritys suoritettiin kolmella edellä esitetyllä arvonmääritysmenetelmällä. Menetelmät valittiin tietojen saatavuuden, edustavuuden, näkökulmaerojen ja vertailtavuuden perusteella.

Todelliseen hankintamenoon perustuvan arvonmääritysmallin mukaisesti Ilta-Sanomien brändin arvo on 17,8 M€. Case -yrityksen markkinointikustannusten huomattava kasvu tarkastelujaksolla johtaa brändin arvon kasvuun. Huomattava taloudellinen nousukausi tarkastelujaksolla vaikutti myös lopputulokseen. Investoinnit verkkoliiketoimintaan ja kehitykseen ovat omalta osaltaan vaikuttaneet panostusten ja tätä kautta brändin arvon kasvuun. Huomattavaa kuitenkin on ettei markkinointipanosten ja brändin arvon välillä ei ole suoraan yhteyttä. Ilta-Sanomat on yhden brändin yritys, jolloin laskelmien kohdistamisongelmaa ei muodostu. Brändin vahvan historian tukemana markkinointipanostukset ovat keskimääräistä pienemmät, jolloin arvonmuodostusta voidaan pitää alhaisempana.

Current brand attribute -mallin mukaan Ilta-Sanomien brändin arvo oli 27,1 M€. Tuloksen perusteella brändin arvostustaso on selvästi kasvanut viimeksi tehdystä arvonmäärityksestä. Silloin Ilta-Sanomien brändin arvoksi muodostui 106,6 Mmk eli 17,9 M€. Vuodesta 1997 brändi arvo on kasvanut +9,4 M€. Efektiiivisenä vuosituottona tämä on 11 % p.a. Ilta-Sanomien brändin ominaisuudet määriteltiin keskiarvon yläpuolelle, jolloin tuottokertoimen arvo oli myös

keskiarvon yläpuolella. Yrityksen nykyisen tulostulon merkitys on oleellinen. Ilta-Sanomien brändin vahvuutena on voidaankin pitää tasaista kannattavuutta. Menetelmä mittaa brändin ominaisuuksia ns. leading –indikaattori tyypisillä mittareilla, jotka kuvaavat tulevaisuuden odotuksia. Ilta-Sanomien brändi omaa vahvan historian, joka näkyy tunnusluvissa. Brändin heikkoutena ovat kasvua kuvaavat ominaisuudet. Taseen merkitys korostuu, koska brändille kohdistettavista tuottovirroista poistetaan muille pääomaerille kohdistettavissa oleva tuotto. Velkarahoituksen mukanaolo vaikuttaa sijoitetun pääoman tuottoasteeseen positiivisesti, jolloin velan vipuvaikutusta käyttävät yritykset hyötyvät. Ilta-Sanomat omaa vahvan taseen ja velan vipuvaikutus on keskimääräistä tasoa. Tällöin brändin arvoon vaikuttavat tekijät ovat tasapainossa.

Brandfinance mallin mukaan Ilta-Sanomien brändin arvo oli 21,14 M€. Mallin optimaalisessa tapauksessa arvonmäärittelyn kohteena on yrityksellä, jolla on kasvupotentiaalia ja jonka toiminnan kehittyminen on alkamassa. Brändin nykyinen vahvuus on kuitenkin olennainen tekijä. Ilta-Sanomien nykybrändin vahvuus parantaa tutkimustulosta, mutta todellisen kasvupotentiaalin puuttuminen vaikuttaa lopputulokseen heikentävästi. Menetelmä painottaa brändin ominaisuuksia ns. lagging –indikaattori tyypisille mittareille, jotka kuvaavat menneisyyttä. Tämä parantaa Ilta-Sanomien brändin ominaisuuksista saamaa arvosanaa. Arvonmäärittelyn pohjana toimivat kassavirtaennusteet, jotka pohjautuvat investointitason säilyttämiseen nykytasolla. Kassavirtaennusteita voidaan pitää leading -indikaattoreina, jotka kuvaavat tulevaisuutta. Ilta-Sanomien brändin ominaisuuksien mittaaminen lagging –indikaattoreilla vahvistaa brändin arvoa. Kasvupotentiaalin puuttuminen vaikuttaa lopputulokseen negatiivisesti.

Yhteenvetona Case-yrityksestä voidaan todeta että Ilta-Sanomat yrityksenä on tiedostanut brändin kehittämisen ja säännöllisen tutkimisen tärkeyden. Vuonna 1997 suoritettu Ilta-Sanomien brändin

arvonmäärittelyn selvitys oli jatkoa tälle kehitykselle. Säännöllisten tracking –mittausten ja markkinatutkimusten valossa lehteä kehitetään edelleen pyrkien säilyttämään johtava markkina-asema. Tutkielman tulosten valossa Iltä-Sanomien brändin arvon kehitys on ollut voimakasta viime vuosina. Panostukset lehden kehittämiseen ovat nähtävissä arvonmäärittelytuloksissa. Kehitykseen on kuitenkin vaikuttanut taloudellinen nousukausi. Arvonmäärittelymalleista case – yritykselle sopi parhaiten CBA-malli. Parhaimmat tulokset saadaan tutkimuksen jatkuvuudella käyttäen samaa tutkimusmetodia. Nyt suoritettujen arvonmäärittelyjen välinen aika oli neljä vuotta. Suositeltavaa on suorittaa arvonmäärittely vuosittain. Tutkimusten taloudellinen lisäarvo saadaan yritysjohtoon lisääntyneellä tietoisuudella yrityksensä arvon muodostumisesta ja brändin avaintekijöistä.

Tutkimuksessa kuvattiin teoreettinen viitekehys, jonka avulla arvonmäärittelyä suoritetaan. Teoreettinen viitekehys ei ole tyhjentävä esitys, mutta luo puitteet ymmärtää problematiikkaa joka arvonmäärittelyä ympäröi. Menetelmistä kuvattiin yksityiskohtaisesti kolmea brändin arvonmäärittelymenetelmää. Mallit valittiin tutkimalla niiden toimintatavan eroja. Valinnalla pyrittiin kohtaamaan kattamaan haasteellisimmat arvonmäärittelyn ongelmakohdat. Haastattelujen avulla selvitettiin kohdeyritysten käsitys brändin merkityksestä ja sen arvonmäärittelykäytännöistä: miksi ja miten arvonmäärittelyä toteutetaan. Haastattelujen tuoman informaation avulla pystyttiin määrittelemään arvonmäärittelyjen ongelmakohtia ja analysoimaan niitä tarkemmin case- osiossa. Haastattelun perusteella selvisi, että arvonmäärittely on tällä hetkellä kehitysvaiheessa, jossa sen todellista potentiaalia ei vielä tunneta. Lisäksi case -esimerkissä arvioitiin yhden kohdeyrityksen brändin arvon kehitystä useilla arvonmäärittelymalleilla ja käyttäen vertailukohtana aiemmin toteutettua arvonmäärittelyä. Arvonmäärittelyn toteutus case – yrityksen avulla toi esille uusia ongelmakohtia, joita ei teorian perusteella voitu mallintaa. Arvonmäärittelytulosten analysoinnin perusteella voidaan todeta, että tulosten analysointi ja peilaus

todelliseen liiketoimintaan tuo lisäarvoa. Lisäarvo muodostuu ohjaus - ja toimenpidejärjestelmästä, joka syntyy arvonmäärittämisprosessin aikana.

6.5 Jatkotutkimusaiheita

Jatkokehityksen kannalta voidaan todeta markkinoiden globalisoitumisen, kehityksen ja reaktionopeuden lisääntyessä, että tuloperusteisissa arvonmäärittämismenetelmissä suhdannevaihteluiden merkitys kasvaa. Uutena kehityskohteena toimialan yleisen markkinakehityksen puhdistus indeksillä mahdollistaisi todellisen yrityskehityksen vertailun. Tämä vertailu olisi riippumaton brändiin kohdistumattomien tekijöiden vaikutuksista. Muita kehittämiskohteita on brändi –termin määrittelyn tarkennus ja kirjanpitosäännösten muutosten vaikutuksen tutkiminen, sillä nämä ovat tulevaisuuden merkittäviä muutostekijöitä. Näiden kysymysten ratkaisut vaikuttavat arvonmäärittämisprosessin käyttöön ja kehitykseen tulevaisuudessa.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS JA ARTIKKELIT

Aaker, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press, 1991.

Aaker, D. A., Joachimsthaler E., *Brändien johtaminen*, WSOY, Porvoo, 2000.

Balmer, J., 'Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management', *Journal of General Management*, Vol 27, No. 1, Autumn, . 1-24, 2001

Barwise, P., Robertson, T., Brand Portfolios, *European Management Journal*, Vol.10, No 3, September, 277-285, 1992.

Barwise, P., 1992. Brand equity: Snark or Boojum? *International Journal of Research Marketing*, Vol. 10, 93-104, 1993.

Batchelor, A., "Brands as Financial Assets" In: *Brands, the New Wealth Creators*, (ed.) Hart, S. ja Murphy, J., London, Macmillan, 1998.

Berthon, P., Hulbert , J. M. ja Pitt, L. F., Brand Management Prognostications, *Sloan Management Review*, 53-65, 1995.

Birkin, M., "Assessing Brand Value" Paul Stobart (ed.) *Brand Power*, New York: New York University Press, 209-223, 1994.

Birkin, M. "Valuation of trade marks and brand names" teoksessa *Brand Valuation*, (ed.) J. Murphy, Business Books Limited, London, , 75-89, 1991.

Brunovs, R., Kirsch, J., Robert, Goodwill Accounting in Selected Countries and the Harmonization of International Accounting Standards, *Abacus*, Vol 27, 135-159, 1991

Crimmins, J., Better Measurement and Management of Brand Value, *Journal of Advertising Research*, Nov-Dec, 136-144, 2000.

Damant, D., Brands, the balance sheet and company value, *Accountancy*, October, 29, 1990.

Farquhar. P., "Managing Brand Equity" *Marketing Research*, September, 1-33, 1989

Farquhar. P. ja Han, J., "Brands on the balance sheet", *Marketing Management*, Issue 1, 7-23, 1992

Farquhar, Peter; Ijiri, Yuji, "A dialogue on momentum accounting for brand management". In *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10., 77-92, 1993.

Grinyer, J., Russell, A., Walker, M., Managerial Choices in the Valuation of Acquired Goodwill in the UK, *Accounting and Business Research*, Vol.22, No 85, 51-55, 1991.

Guilding, C., Pike, R., An Exploratory Study of the Managerial Implications of Valuing Brands, *British Journal of Management*, Vol5, 101-111, 1994

Guilding, C., Pike, R., Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective, *Accounting and Business Research* Vol.21, No18, 41-49, 1990

Guinding, C. Pike, R. "Brand Valuation: A model and empirical study of organizational implications", *Accounting and Business Research*, Vol. 24 No 95, 241-253, 1991.

Guinding, C., Should management accounting take up the brand valuation challenge, *Management Accounting*, June, No.55, p.44-45, 1992.

Hart, S. ja Murphy, J., *Brands: The New Wealth Creators*, London MacMillan, 1998.

Haigh, D., Making your mark, *Accountancy*: MAY, Vol. 125:1281, 30-32, 2000

Haigh, D., *The Brand Finance Report 1998*, 1.painos, Brand Finance Ltd., Middlesex, 1998.

Herremans, I., Ryans, J., Aggarwal, R., Linking advertising and brand value, *Business Horizons*: May-Jun, Vol. 43:3, 19-26, 2000

Hirose, Y. The Report of the Committee on Brand Valuation The Ministry of Economy, Trade and Industry, The Government of Japan, June 24, 2002.

Ijiri, Y. Momentum Accounting and Managerial Goals on Impulses, *Management Science*, Vol34, No2, February, 160-166, 1988.

Kallapur, S., The Value Relevance and Reliability of Brand Assets Recognized by UK Firms, *Research Paper*, University of California, Irvine, 1-39, 2002.

Kauppalehti, "Brändien yhteistyö kasvaa voimakkaasti", Markkinointi/Raportti 14.01.1999.

Kauppalehti Optio, "Ilta-Sanomien brändi on mitattu 106,6 Mmk:ksi",
Markkinointi/Raportti 12.02.1998.

Kapferer, J-N., *Strategic Brand Management: New Approaches to Measuring and Managing Bränd Equity*, London, Kogan Page, 1992.

Keller, K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall International, 1998.

Keller, K. L., , "The Brand Report Card", *Harvard Business Review*, (Jan-Feb), 147-157, 2000.

Kennedy, S.H., "Nurturing Corporate Images: total communication or ego trip?" *European Journal of Marketing*, Vol 11 No 1. 64-120, 1977

Larsson, R., Brand valuation – is it possible? Critical essay on bränd valuation methods from a communications theory perspective.
Essay from Department of Information Science. Uppsala University, 2001.

Mather, P. R., Peasnell, K. V., "An examination of the economic circumstances surrounding decisions to capitalize brands", *British Journal of Management*, Vol. 2 , 151-164, 1991

McKinnon, J. Reliability and validity in field research: some strategies and tactics, *Accounting, Audity and Accountability Journal*, 1, 34-54, 1988.

Moorehouse, M., Brands debate: Wake up to the real world, *Accountancy*, July, 30, 1990.

Murphy, J., "What is Branding?", In *Brands, the New Wealth Creators*, (Ed.) Hart, S. ja Murphy, J. London, Macmillan, p. 1-12, 1998.

Murphy, J. (Ed.) *Brand Valuation*, Premier Books, London 1997,

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. Operatiivinen laskentatoimi. 12 uud. painos. Weilin & Göös, Ekonomia-sarja, 10-12, 1991.

Scapens, Robert W., Researching management accounting practise: The role of case study methods , *British Accounting Review*, 22, 259-281, 1990.

Simon, C., Sullivan, M., A Financial Approach to Estimating Firm-Level Brand Equity and Measuring the Impact of Marketing Effects, Working paper, Marketing Science Institute, Report 92-116, June, 2-40, 1992.

Simon, C., Sullivan, M., The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, Vol12, No1, Winter, 28-52, 1993.

Temporal, P., Advanced Brand Management; From Vision to Valuation, 241-286, 1991

Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, USA, 1994

MUUT LÄHTEET

SEFEK –koulutuspäivä, Heberdeen, T., Brändin arvon mittaaminen, 09.11.2000

Levikintarkastus, LT/2000 I-II, Kansallinen mediatutkimus (KMT), <http://levikintarkastus.fi/KMT>, 09.09.2001.

Branditutkimus 2001 - Tuotemerkkien arvostus Suomessa,
Taloustutkimus Oy ja Markkinointi & Mainonta -lehti, 12.7.2001.

Radiolinja Oy, Radiolinja vuosikertomus 2001, <http://radiolinja.fi>
20.06.2001

Brandfinance Ltd., Valuation methodology, <http://brandfinance.com>
20.06.2001.

Interbrand Ltd., Most valuable brand's 2001 methodology,
<http://interbrand.com> , 20.06.2001.

Interbrand Ltd., Brand valuation products
<http://www.interbrand.com/services.asp>, 20.06.2001.

Sanomalehtien levikit Suomessa, Sanomalehtien liitto,
[http:// sanomalehdet.fi/fi/tietoa/levikit1.shtml](http://sanomalehdet.fi/fi/tietoa/levikit1.shtml), 12.02.2001.

QUESTIONNAIRE, BRAND FINANCE

Time in market

When was (brand) introduced to the market?

How old is (brand)?

Distribution

What distribution channels do you use with (brand)?

Market share

What is (brand) volume based market share?

What is (brand) market share measured in EUR?

Market position

Competition, Pricing

Sales growth rate

What is (brand) sales growth rate?

What is sales growth rate 5 yrs. average?

Price premium

Compared to a generic product, how much premium does (brand) produce per unit?

Price elasticity

How high is your price elasticity for (brand)?

How high is your price elasticity for (brand) on a scale from 1-5?

Marketing spend

How much did you spend on marketing for (brand)?

What was your marketing spend (%) on sales for (brand)?

Brand awareness

(see Brand awareness study 2001, average)

HAASTATTELURUNKO, PWC

Yleisesti

- Miten tutustuit brändin arvonmäärittämiseen?
- Onko yritys elämässä todellista tarvetta/kiinnostusta arvonmäärittämiselle?

Arvonmäärittämis menetelmistä

- Miksi/Onko riskikorjattu, diskontattuihin kassavirtoihin perustuva arvonmäärittämis menetelmä on paras
- DCF mallissa on jo otettu huomioon brändin vaikutus – sitä ei kuitenkaan ole eritelty. Mitä lisäarvoa arvonmäärittämis todella tuo?
- Muut arvonmäärittämis menetelmät

Artikkeleista

- "Vain vahvalla liikemerkillä voi olla arvoa"
- Postin liikemerkin arvo
- Arvonmäärittämis voidaan käyttää mm. markkinoinnin tulosten mittauksessa. (Vrt. David Aaker, tarkkuus $\pm 30\%$)

Muuta

- Yrityksen motiivi: Kumpi lähestymistapa on parempi, johdon laskentatoimen (ohjauksellinen) vai ulkoisen laskentatoimen fokus (taseen arvot, arvostus yrityskaupan yhteydessä)
- Yritysten johdon kyky käyttää hyväkseen arvonmäärittämis tuottamaa informaatiota

HAASTATTELURUNKO, MUUT HAASTATTELUT

Tutkimusongelman lyhyt esittely

- Tutkimusongelma
- Haastattelun tavoite

Seuranta- ja mittaaminen

- Kuinka (yritys) seuraa brändinsä kehittymistä? Mistä tieto kerätään? (järjestelmät)
- Mitkä mittareista ovat tärkeimpiä päätöksenteon kannalta? (key indicators, leading/lagging)
- Onko (yritys) koskaan määrittänyt brändinsä arvoa?
- Miksi/Miksi ei?

Resurssit

- Käytättekö ulkopuolista asiantuntemusta brändiin liittyvissä kysymyksissä?
- Millä tavoin taantuma vaikuttaa brändinne kehityssuunnitelmiin? (esim. taloudellisten voimavarojen käyttö)

Laskentamallien vertailussa käytettävä informaatio

- Price premium: asteikolla 1-5 (1 = on erittäin pieni, 5 = erittäin suuri) kuinka suuren preemion brändinne kykenee tuottamaan kilpailijoihin/standardituotteisiin verrattuna?
- Hintajousto: asteikolla 1-5 (1 = on erittäin pieni, 5 = erittäin suuri) kuinka suuri on brändinne hintajousto?

HAASTATTELULUETTELO

NOKIA

Urho Ilmonen

Legal Director, Senior Vice President

Helsinki, 29.10.2001 (puhelinhaastattelu)

SONERA

Hanna Suoranta

Brand Manager

Helsinki, 31.10.2001

TEBOIL

Heikki Lenkkeri

Johtaja, Huoltamoryhmä

Helsinki, 13.11.2001

RADIOLINJA

Jouko Lintunen

Senior Vice President

Helsinki, 8.11.2001

PWC CORPORATE FINANCE

Matias Lindholm

Senior Consultant

Helsinki, 1.11.2001

ILTA-SANOMAT

Sari Alasaari

Markkinointipäällikkö

Helsinki, 23.11.2001, 17.12.2001, 12.02.2002

JET CONOCO FINLAND

Ari Rajala

Country Manager

Helsinki, 15.11.2001

ERNST & YOUNG CORPORATE FINANCE

Olli Vesikivi

Senior Consultant

Helsinki, 11.09.2001

BRAND FINANCE

David Haigh

CEO

Lontoo, 14.06.2001

Natalie Croft

Managing Director

Lontoo, 14.06.2001

TÖRMÄ PUBLICIS;

Jaakko Ahonen

Toimitusjohtaja

Helsinki, 06.09.2001